



***UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL
UNIDAD 094 CENTRO***

**LA COMUNICACIÓN ENTRE EL DIRECTIVO Y EL
PERSONAL DOCENTE PARA FAVORECER EL TRABAJO
EN EQUIPO**

PROYECTO DE INNOVACION

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

**PRESENTA:
ALMA ROSA MONROY SOLIS**

ASESORA. TERESA DE JESUS PÉREZ GUTIERREZ

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	1
<u>1.- PROTOCOLO DE INVESTIGACION</u>	
A) Problematización	4
B) Preguntas de investigación	9
C) Hipótesis	10
D) Objetivos	10
E) Metodología	11
<u>CAPITULO 1 ESCUELA, COMUNIDAD Y PRÁCTICA EDUCATIVA</u>	
I Entorno Mediato	
1.1. Descripción de la Delegación Cuauhtémoc	17
1.1.1 Aspecto Histórico	17
1.1.2 Aspecto Físico	18
1.1.3 Aspecto Económico	19
1.1.4 Aspecto Educativo	19
1.2 Características de la colonia Doctores	20
1.2.1 Historia de la Colonia doctores	20
1.2.2 Situación Física	21
1.2.3 Aspecto Educativo	21
1.3 La institución Centro de Desarrollo Infantil de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social	22
1.3.1 El centro de Trabajo	22
1.3.2 Características de la Comunidad Educativa	26
1.3.3 Funciones de los integrantes de la Institución Educativa	28
<u>CAPITULO 2 DIMENSIÓN COMUNICATIVA EN EL ÁMBITO ESCOLAR</u>	
II Entorno Inmediato	
2.1 El Proceso de la Comunicación	33

2.1.1 Elementos que integran a la Comunicación	33
2.1.2 Información y Comunicación en la Institución Escolar	36
2.1.3 Comunicación Educativa	39
2.1.4 Barreras de la Comunicación	44
2.2 <i>El Directivo como Líder en el Colectivo Escolar</i>	46
2.2.1 Tipos de Liderazgo	46
2.2.2 Características del Líder	54
2.2.3 Gestión Educativa.	59
2.3 Los Canales de la Comunicación	61
2.3.1 El lenguaje como elemento clave del proceso de comunicación	61
2.3.2 La Escucha Activa	66
2.3.3 El trabajo en Equipo.	70
<u>CAPITULO 3 LA COMUNICACIÓN ENTRE EL DIRECTIVO Y EL PERSONAL DOCENTE PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO.</u>	
3.1 De la información a la Comunicación entre el colectivo escolar	74
3.2 Educomunicación	83
3.3 El liderazgo transformador en los centros de trabajo	86
3.4 Equipos de trabajo efectivos	94
EVALUACION	101
RESULTADOS	104
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	108
CONCLUSIONES	109
BIBLIOGRAFÍA.	112

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un factor fundamental en el funcionamiento de toda institución educativa, ya que cumple una serie de funciones como son: el propiciar información, el posibilitar funciones de mando, la toma de decisiones, la solución de problemas, mantener las buenas relaciones entre los miembros del colectivo escolar. De ahí la importancia de que un proceso comunicativo sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones del grupo siendo preciso que en las escuelas se piense y se hable de comunicación, pero para ello debemos ir formando una cultura de la comunicación, entendiéndola como oportunidad de encuentro con el otro, así mismo plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en cualquier ámbito, ya que las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. Cuando se tienen encuentros personales directos, empatía, comunicación positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, escucha responsable, se respetan y asumen posiciones tolerantes en la confrontación constructiva, se crean relaciones fuertes y estrechas que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas. Toda persona comprometida con la institución educativa interactúa cooperativamente cuando se siente aceptada, escuchada, cuando esta informada y sus opiniones se toman en cuenta.

La comunicación promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional en donde tienen sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales y genera un ambiente comunicativo que propicia un clima laboral agradable.

Gestionar los procesos comunicativos implica considerar los ámbitos y niveles de los procesos que se dan dentro del sistema organizacional

La comunicación recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la institución educativa para la creación y mantenimiento de las optimas relaciones entre los miembros de la misma, para lo cual debe emplear

diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma el trabajo en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la institución educativa.

La comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la institución educativa porque a medida que los integrantes del colectivo escolar conocen su organización y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos propuestos, pero es necesario modificar ciertas prácticas de comunicación para que los intercambios sean fluidos generando mayor participación.

El liderazgo del director cobra gran importancia en la transformación escolar ya que como agente de cambio puede crear las condiciones adecuadas de trabajo que permitan a la comunidad escolar dirigirse hacia el logro de los propósitos educativos, al fortalecer el trabajo docente y la capacidad de tomar de manera colegiada decisiones pedagógicas y organizativas que respondan a los propósitos institucionales.

El presente trabajo de gestión escolar, consta de tres capítulos en el primero se abordan aspectos con relación al contexto social donde se encuentra inmersa la institución educativa, donde se trabaja la alternativa de innovación

En el segundo capítulo se abordan aspectos que tienen que ver con la fundamentación teórica del proceso de comunicación educativa, los elementos que la integran, las barreras que con frecuencia se presentan, la importancia del liderazgo en toda institución educativa, de su influencia en la conformación de un ambiente integrado, colegiado, de resolución de problemas y apoyo a las iniciativas de trabajo docente, así como una gestión educativa de calidad que conlleve a la integración de equipos de trabajo comprometidos con los objetivos institucionales.

En el tercer capítulo se hace una presentación de la propuesta de innovación, la descripción de las actividades, su organización, el esquema de trabajo y la descripción de las sesiones con la intencionalidad de servir de apoyo a otros profesionales que enfrenten una problemática similar, pero sobre todo, dejar constancia de que el proceso de transformación se inicia a partir de una introspección que permita reconocer las deficiencias, las actitudes negativas y el deseo personal de mejorar para ayudar a que los demás se transformen.

Finalmente se encuentran las conclusiones, y la bibliografía que ayudó a fundamentar dicho proyecto.

1.- PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

A) PROBLEMATIZACION

En la institución donde laboro el Centro de Desarrollo Infantil de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la información entre directivos y docentes no es clara, ni oportuna lo que conlleva al mal funcionamiento de diversas actividades. El personal docente muestra gran inquietud al elaborar la planeación de sus actividades ya que se cambia el formato de registro de esta sin consultarlos y sin tomar en cuenta sus inquietudes o dudas.

No existe una comunicación amplia, concreta y clara porque la información sólo es proporcionada a la directora y ésta no la hace del conocimiento de todos los integrantes de la comunidad educativa, lo que ocasiona retraso en las actividades y en la entrega de documentos solicitados como es el proyecto anual de trabajo, las listas de cotejo, así como las juntas con padres de familia.

Lo anterior provoca que directivos y docentes no se identifiquen con la misión y los propósitos de la institución educativa, no se genere un ambiente agradable de trabajo, no sientan la necesidad de asistir a laborar con entusiasmo y dedicación y en consecuencia no se logren resultados óptimos en cuanto a la formación integral del educando.

Como la comunicación es parcial debido a que la sólo se informa lo que se considera importante, los mensajes muchas veces son ambiguos y confusos, no se permite que se expongan dudas, ni se facilita la retroalimentación, todo ello genera malestar, inconformidad, angustia e interfiere en el desarrollo del trabajo educativo.

No existe unidad y continuidad en la información ya que cada quien la entiende de forma diferente y muchas veces es contradictoria. No se realizan reuniones periódicas con los integrantes del colectivo escolar, donde se genere la retroalimentación y se den las condiciones para buscar y encontrar alternativas entre todos los integrantes de la comunidad educativa a los diferentes problemas que se presentan dando mayor importancia al desarrollo del trabajo administrativo bajo el pretexto de que como se tiene que cumplir para dos secretarías la S.T.P.S y la S.E.P: es mucho lo que se tiene que realizar y entonces se deja de lado la dimensión técnico-pedagógica. No se proporciona la información adecuada, limitándose únicamente a la entrega de los formatos que se deben de elaborar, restringiendo la información ya que considera que si se comparte se pierde el poder.

Como la información que se proporciona no es clara y los mensajes son ambiguos cada cual entiende lo que quiere y lo que le conviene y esto se ve reflejado en la cotidianidad, los diferentes agentes educativos no se comprometen realizando su trabajo diario de forma rutinaria, la información que se proporciona a los padres es confusa y en consecuencia esta es diferente en cada uno de los grupos lo que ocasiona molestia en los padres de familia; cuando estos presentan su queja en la dirección, lo que se hace es confrontarlos con la educadora o la jefa del área pedagógica dando la razón a los padres y anulando la autoridad de la docente, por supuesto esto genera inconformidad y un ambiente laboral de tensión, situación que no es de relevancia para la directora justificando su actuar con la frase el trabajo es su obligación.

No existe claridad en las funciones ni en los propósitos que la institución cumple, ni una efectiva relación entre docentes y directivos, el trabajo en equipo no se observa ya que no hay disposición ni apertura respecto a la aceptación de observaciones y sugerencias para cambiar algunas formas de trabajo muy arraigadas.

En la realización de reuniones de trabajo (juntas) la directora es quien decide y establece los objetivos a trabajar los demás integrantes nos limitamos a escuchar y si se emiten opiniones porque ella las solicita no les da la importancia que tienen imponiendo su forma de pensar, lo que resulta en que se asuma una actitud pasiva y sin interés por parte de los integrantes de la reunión quienes se limitan a escuchar en espera de que finalice la reunión no existiendo una actitud de apoyo y respeto.

Las normas y las reglas están aparentemente definidas pero estas se aplican a discrecionalidad de acuerdo a la consideración de la directora influyendo la mayoría de las veces su estado de ánimo y la preferencia por quien las solicita.

Es importante mencionar que la responsabilidad de esta falta de comunicación compete a todos los que participamos e integramos la comunidad del Centro de Desarrollo Infantil de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, la directora en su papel de líder y los demás quienes debemos esforzarnos y comprometernos en la búsqueda de estrategias que mejoren este proceso, abrir los canales de comunicación, participar activamente en los propósitos de la institución, tener clara la misión y visión de la institución y generar una propuesta de cambio, y no solo asumir una actitud pasiva y de conformismo.

La Comunicación es, sin lugar a dudas, uno de los procesos más importantes en las relaciones interpersonales, ya que esta promueve el dialogo y la relación entre dos personas o más en un proceso de interacción y de transformación continúa.

Comunicación y educación van de la mano. El dominio de las habilidades comunicativas es un proceso de aprendizaje constante, que envuelve al ser humano desde su nacimiento. La vida transcurre en un medio de transmisión y percepción de información, que enseña lenguajes y reglas sobre éstos, que va organizando la conducta del sujeto mediante pautas de interacción complejas, precisas y casi siempre más allá del nivel de la conciencia.

La evolución de la humanidad nos muestra a través de los años una serie de cambios que se establecen en forma continua, sucesos obtenidos por medio de la comunicación, a través de palabras dibujos y señales el hombre ha logrado el intercambio de ideas, conocimientos, habilidades, destrezas, pensamientos, sentimientos, etc.

La comunicación es tan antigua como la civilización misma y a medida que la humanidad evoluciona adquiere mayor importancia ya que solo por medio de ésta es posible la integración social. Si comunicar es transmitir y en ello va implícito un deseo de influir, entonces resulta indiscutible la concepción de la educación como un proceso comunicativo.

El hacer partícipes a todos de lo que sabemos juega un importante papel en la actividad educativa, no sólo como elemento que garantiza la interacción, sino también y por encima de ello, en el desarrollo de las relaciones humanas

Existe una estrecha relación entre los procesos comunicativos y educativos. La actividad educativa es una actividad comunicativa por excelencia en la que se manifiestan las funciones informativas, afectivas, valorativas y reguladoras de la conducta.

"La educación es comunicación, es diálogo en la medida que no es la transferencia del saber, sino un encuentro de sujetos interlocutores, que buscan la significación de los significados"¹

Así podemos decir que "la comunicación es la acción educativa determinada por la relación de influencia o interrelación que sostienen dos o más personas que intercambian información en función de unas normas, valores, significaciones o un sistema cultural con la finalidad de lograr la formación del individuo"²

¹ Juan Manuel Fernández Moreno, <Paulo Freire: Una Propuesta de Comunicación para la Educación en América Latina >, *Razón y Palabra*, México, enero-marzo 1999, p 16

² A. Colom, "*Teoría y Meta teoría de la Educación*", Trillas, México 1982.p 26

Comunicar no es solo emitir mensajes, es ante todo el acto de provocar respuesta. Para que exista realmente la comunicación es necesario que ésta se dé en dos sentidos, es decir, que cuando se envíe un mensaje la persona que lo recibe de una respuesta. Así pues comunicarse es establecer un diálogo cuando este no existe.

Por eso considero que el propósito fundamental de la comunicación es lograr el conocimiento y la comprensión del hombre por el hombre. Una adecuada comunicación a todos los niveles constituye la base de la realización personal y en el trabajo facilita la integración del grupo en forma efectiva. Tomando en cuenta lo anterior considero que la comunicación es importante para desarrollar la labor educativa.

La gestión es una herramienta clave para lograr procesos más eficientes, el director como gestor debe impulsar el cambio, imprimiendo dinamismo a los procesos y a los actores involucrados. Al gestionar estructura, planifica, controla, documenta y realiza el registro de datos; anima, orienta, delega, convive y conoce. Es crítico y acepta las críticas, mantiene el buen funcionamiento de la institución educativa en busca de la calidad permanente.

La gestión educativa de calidad debe:

- Crear las condiciones institucionales para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, alcanzar los propósitos educativos y solucionar los problemas que obstaculizan el logro de éstos.
- Lograr la satisfacción de los usuarios del servicio de la educación, de los profesores y del personal de apoyo.

La gestión educativa ejercida por el director incluye múltiples aspectos entre otros: “garantizar que la escuela funcione regularmente, colocar en el centro de las actividades del plantel la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje

de los estudiantes y la vinculación de la escuela con la comunidad; generar un compromiso con la mejora continua de los procesos y los resultados; promover el trabajo colegiado, la participación de todos el personal en la toma de decisiones, la corresponsabilidad en la solución de problemas y la construcción de un clima de cooperación, confianza y diálogo en la escuela”³

El director como líder de un centro escolar, debe generar un ambiente de trabajo y compromiso que contribuya al trabajo colegiado, al trabajo en equipo, a la detección de problemas y a la búsqueda de soluciones, en donde la gestión educativa de calidad exista.

El trabajo de equipo se posibilita cuando existe claridad en las funciones y en los propósitos de la escuela, cuando se llega a acuerdos mínimos respecto de las acciones, estrategias de trabajo y formas de relacionarse.

El director debe ser un líder que con entusiasmo transmita a su equipo de trabajo y lo involucre en: estructurar los procedimientos y las responsabilidades de cada uno, planificar las actividades, controlar los procesos, documentar y realizar el registro de datos, mantener el buen funcionamiento de la institución educativa a partir de:

- La calidad de los resultados educativos
- El flujo de la información y los procesos de comunicación con el personal.

Con base en lo antes descrito, surgen algunas **interrogantes** a las que es preciso dar una respuesta:

¿Qué condiciones son necesarias para abrir los canales de comunicación?

³ Francisco López Rupérez, “*La Gestión de Calidad en Educación*”, Madrid, La muralla, 1994. Pp. 33-34

¿Qué tipo de líder es el que favorece la comunicación efectiva?

¿Para comunicarse con efectividad se debe tener una visión clara y objetiva de los que se va a comunicar?

¿Es la comunicación un proceso de intercambio interactivo?

¿Qué limitaciones o dificultades están presentes en un centro escolar para fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo?

¿La gestión escolar debería estar orientada a favorecer y abrir los canales de comunicación?

Así mismo se plantea la siguiente **hipótesis**, la cual a través de la investigación acción será confirmada o anulada.

- **La comunicación efectiva se favorece cuando el director gestiona, informa y sé retroalimenta con el colectivo escolar promoviendo el trabajo en equipo.**

Así como los **objetivos**:

1. Conocer la diferencia entre informar y comunicar
2. Analizar el proceso de la comunicación que se da al interior de las escuelas
3. Identificar el tipo de liderazgo que favorece la comunicación efectiva en un centro educativo
4. Identificar las limitaciones o dificultades que se presentan en el trabajo en equipo para propiciar la comunicación.

METODOLOGIA

Para llevar a cabo la realización del proyecto de innovación “La comunicación entre el directivo y el personal docente para favorecer el trabajo en equipo” fue necesario apoyarme en la investigación acción como “un método de investigación en el que el investigador tiene un doble rol, el de investigador y el de participante, combinando dos tipos de conocimientos el teórico y el de un contexto determinado, teniendo como objetivo resolver un problema en un determinado contexto aplicando el método científico”⁴

Considerando la problemática que se vive al interior del centro de trabajo y la actitud manifiesta observada en algunos de los integrantes del colectivo escolar, con relación a la comunicación, surge la inquietud de proponer un proyecto de gestión escolar para tratar de mejorar e incrementar el flujo de información y el proceso de comunicación entre el directivo y el personal docente y de esta manera promover el trabajo en equipo.

El manejo de los conflictos que se generan por una inadecuada comunicación considero que es del ámbito de la gestión escolar y a la acción docente correspondería lo que es el cambio de actitudes en busca de una transformación hacia la mejora de las habilidades comunicativas, ya que al mejorar los procesos de comunicación se fortalecen las relaciones interpersonales y se mejora el ambiente de trabajo elevándose la calidad del servicio.

La motivación que dio origen a esta propuesta fue involucrar a todo el personal a través de la sensibilización, propiciando el análisis reflexivo de las actitudes, el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, así como de los obstáculos que entorpecen la comunicación y el trabajo en equipo, y de esta forma lograr una modificación razonada, tendiente a mejorar el ambiente laboral y elevar la calidad del trabajo, ya que la responsabilidad de crear un clima organizacional apropiado

⁴ <http://gse.gmu.edu/research/tr/>

es una tarea que ya no podemos posponer, muchos de los problemas que se viven en las instituciones educativas están relacionadas con este factor y el director tiene que darse cuenta que mientras no exista un clima de trabajo apropiado para los adultos que laboran en la institución será muy difícil que también exista para los niños en su rol de aprendices.

La alternativa de innovación se diseño y desarrollo tomando en consideración el tiempo destinado a las labores cotidianas, ya que en este centro de trabajo no se suspenden las labores para la realización de las juntas de consejo, por ser el único Centro de Desarrollo infantil que brinda servicio a las madres colaboradoras de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social y suspender labores repercute en el buen funcionamiento de la misma.

Por tal motivo se propuso la realización de un taller el cual se realiza, en reuniones que se llevan a cabo una vez por mes, dividiendo al personal en dos grupos ya que por las necesidades del servicio no es posible realizarlo con todos.

INCISO	CONCEPTO	INDICADORES	MES A TRABAJAR
3.1 DE LA INFORMACION A LA COMUNICACIÓN ENTRE EL COLECTIVO ESCOLAR	INFORMACION	-CLARA -PRECISA -OPORTUNA -FLUIDA	SEPTIEMBRE
3.2 EDUCOMUNICACION	COMUNICACION	-RETROALIMENTACION -EMPATIA -CANAL DE COMUNICACIÓN	OCTUBRE
3.3 EL LIDERAZGO TRANSFORMADOS ENLOS CENTROS ESCOLARES	ACTITUD	-RELACIONES INTERPERSONALES -TONO DE VOZ -POSICION DELCUERPO	NOVIEMBRE
	LIDERAZGO	-COORDINA -TOMADE DESICIONES -DELEGA	ENERO FEBRERO

		-ORIENTA	
3.4 EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS	TRABAJO EN EQUIPO	PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES -SENSACION DE PERTENENCIA AL GRUPO -CLIMA DE CONFIANZA -ORIENTACION A RESULTADOS	MARZO ABRIL

Cabe mencionar que no existían con anterioridad reuniones periódicas con el colectivo escolar por lo que al inicio de la aplicación de la alternativa hubo preocupación por saber si esto funcionaría, ya que se percibía apatía general, pero al realizar las actividades contando con la participación de la directora los motivo a darse la oportunidad de participar en la propuesta de cambio e involucrarse en situaciones que los lleven a realizar cambios positivos en su actitud para acrecentar la comunicación y las relaciones interpersonales.

Así mismo hubo la propuesta por parte del colectivo escolar de crear espacios de comunicación activa para compartir experiencia que nos enriquezcan, abordando diferentes temas que sean de interés para todos y dar continuidad al trabajo.

Se ha observado que existe disposición por parte del colectivo escolar para la realización del taller ya que son ellos los que están mas pendientes de que las reuniones se lleven a cabo, procurando apoyarse en la realización del trabajo para facilitar la realización de estas.

Las estrategias que se realizan en el taller van encaminadas a favorecer el aprendizaje colaborativo el cual esta centrado en el diálogo, y la negociación, teniendo como elementos básicos la responsabilidad individual, la interdependencia positiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la solución de conflictos, la interacción promotora y la reflexión.

Cabe señalar que al diseñarse la propuesta surgieron algunas interrogantes como:

- ¿Qué limitaciones o dificultades están presentes en un centro escolar para fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo?
- ¿Que condiciones son necesarias para abrir los canales de comunicación?
- ¿Qué tipo de líder es el que favorece la comunicación efectiva?
- ¿para comunicarse con efectividad se debe tener una visión clara y objetiva de lo que se va a comunicar?
- ¿Cuáles son las barreras dela comunicación?
- ¿la gestión escolar debería estar orientada a favorecer y abrir los canales de comunicación?

Y la **hipótesis** que se planteo fue:

“La comunicación efectiva se favorece cuando el director gestiona, informa y dialoga con el colectivo escolar promoviendo el trabajo en equipo”

Los elementos teóricos que fundamenten la alternativa son de David Berlo, Mario Kaplun, Vitoria Ojalvo, que abordan el proceso de comunicación, los elementos que lo integran, la comunicación educativa, Pozner y Jannes Kauzes, en lo que respecta al liderazgo.

En el taller se abordaron y realizaron diferentes actividades con relación a los conceptos de: información, comunicación, actitud, liderazgo y trabajo en equipo, lo que permitirá, alcanzar el **objetivo**:

Reconocer fortalezas y debilidades en la forma como se comunica cada uno de los integrantes del colectivo escolar, sensibilizándolos de que la responsabilidad y el compromiso individual apoyan o afectan las metas institucionales y los procesos de trabajo.

Y a su vez construir aprendizajes que favorezcan la adquisición de:

COMPETENCIA	HABILIDAD	INDICADOR
COMUNICACION	-ESCUCHA -CLARIDAD DE EXPRESION	-PRECISA -OPORTUNA -FLUIDA
COMUNICACION	COMPARTIR INFORMACION	RETROALIMENTACION -EMPATIA -CANAL DE COMUNICACION
COMUNICACION	ACTITUD POSITIVA	-RELACIONES INTERPERSONALES -TONO DE VOZ -POSICION DEL CUERPO
LIDERAZGO	-GESTION EDUCATIVA DE CALIDAD -RESOLUCION DE PROBLEMAS	-COORDINA -TOMA DE DESICIONES -DELEGA -ORIENTA
TRABAJO EN EQUIPO	-NEGOCIACION -TOMA DE DESICIONES	-PERTENENCIA AL-GRUPO -OFRECE AYUDA -MUESTRA INTERES

Para evaluar las actividades realizadas, se utilizaron instrumentos como es el cuestionario, comentarios vertidos durante la realización de las reuniones plenarias, sopa de letras, listado de características que debe reunir un líder, así como la observación participativa y no participativa que se realiza diariamente con el colectivo escolar y los comentarios que realizan los padres de familia quienes mencionan que están mas informados.

Las habilidades que hemos trabajado como son: la escucha, la claridad de expresión, el compartir información, la empatía, el asumir una actitud positiva, la gestión educativa de calidad, la resolución de problemas, la toma de decisiones, y la orientación a resultados podemos decir que van en proceso ya que resulta difícil que el cambio se genere de forma inmediata. Pero si podemos afirmar que el

colectivo escolar ha reflexionado y se muestra interesado y participativo por mejorar sus habilidades comunicativas ya que antes de aplicarse estas estrategias no existía participación de los integrantes del colectivo escolar y como consecuencia mostraban poco interés y compromiso ya que no se sentían parte de la institución educativa y realizaban su trabajo de forma rutinaria sin entusiasmo ni motivación.

El proyecto se inicio en el mes de septiembre y concluyo en el mes de abril, se realizó una reunión por mes con el colectivo escolar, las habilidades que se trabajaron son progresivas ya que éstas requieren de práctica constante para ir generando un cambio de actitud.

La evaluación de los avances se observa en el clima de trabajo, el cual se percibe favorable y encaminado al logro de los objetivos propuestos en el proyecto anual de trabajo.

CAPITULO I ESCUELA, COMUNIDAD Y PRACTICA EDUCATIVA

I.- ENTORNO MEDIATO

1.1 DESCRIPCION DE LA DELEGACION CUAUHTEMOC

1.1.1 Aspecto Histórico

El Distrito Federal cuenta con 16 delegaciones políticas, de la que nos ocuparemos en este documento es de la Delegación Cuauhtémoc, la cual es considerada como la cuna histórica del país, en la que subsiste el antiguo espíritu del “Calpulli”, sede de la gran Tenochtitlán

En el espacio urbano que ocupa el centro histórico, aún quedan vestigios de nuestros ancestros que ocuparon la gran Teocalli, conquistada por los españoles quienes construyeron sus edificaciones virreinales sobre los escombros de la ciudad vencida, que sirvieron de base para construir el Palacio Nacional, la Catedral Metropolitana y el Antiguo Ayuntamiento, hoy considerado como patrimonio de la humanidad.

Las calles aledañas al primer cuadro también quedaron atrapadas en el pasado, en sus muros está escrita la lucha de una sociedad por incorporar las innovaciones y científicas tecnologías.

“Este cambio comenzó en el año de 1522 cuando se trazó la distribución urbana de la nueva ciudad confinada por Cortés, la cual fue rebautizada el 4 de julio de 1548 por la Cédula Real, como la “muy Noble Insigne y Leal Ciudad de México”⁵

Se hace notoria la influencia de la arquitectura europea, caracterizada por grandes construcciones que albergaron a la primera Universidad en América, la primera

⁵ <http://www.cuauhtemoc.df.gob.mx>

Imprenta, el Arzobispado, Casa de Moneda, Academia de Artes, Palacio de Minería, sólo por mencionar algunos.

A estas construcciones le surgieron innumerables edificios civiles, mansiones soberbias, templos y capillas, pronto este nuevo espacio recibió el nombre de la “Ciudad de los Palacios”.

1.1.2. Aspecto Físico

“La delegación Cuauhtémoc tiene una altitud de 2,230 metros sobre el nivel del mar, una superficie de 32.4 kilómetros cuadrados, lo que representa el 2.2% del área total del Distrito Federal. Colinda al norte con la delegación Azcapotzalco y con la Gustavo A. Madero, al sur colinda con las delegaciones Iztacalco y Benito Juárez, al poniente con Miguel Hidalgo y al oriente con la delegación Venustiano Carranza”.⁶

En las delegación existen 43 museos que pueden clasificarse según el acervo que exponen, en testimoniales (11), de historia (10), de ciencias (1), de arte (15) y de cultura general (6).

Esta conformada por 34 colonias, concentra 1,500 inmuebles catalogados de patrimonio nacional, 2 zonas arqueológicas, 120 edificios destinados a la administración pública, 2 Unidades Habitacionales (Tlatelolco y C.U. Benito Juárez)

Cuenta con 14 millones de metros cuadrados de vitalidades primarias, secundarias y locales, 9 ejes viales, 3 arterias de acceso controlado (Circuito Interior, Viaducto, San Antonio Abad)

Existen 36 mercados públicos, 25 teatros, 123 cines, 9 centros deportivos, 47 unidades médicas del ISSSTE, 25 unidades médicas del gobierno del Distrito Federal, 16 del IMSS.

⁶ Ibíd.

En cuanto a sus áreas verdes la delegación cuenta con 44 plazas públicas, 42 jardines, 52 camellones, 29 glorietas, 29 jardines sobre banquetas y avenidas, 8 parques y 2 alamedas.

1.1.3. Aspecto Económico

La base de la economía de la delegación es sobre todo el comercio. Es la séptima economía del país aporta el 4.6 del PIB. Tiene una población flotante diaria de aproximadamente 5 millones de personas y transitan por la delegación 800 mil vehículos al día.

“Existe un total de 14434 locatarios en mercados siendo uno de los más importantes el mercado Abelardo Rodríguez. La población femenina la conforma el 53.17% y la masculina el 46.83%”.⁷

1.1.4 Aspecto Educativo

En la delegación Cuauhtémoc, existen 264 escuelas de educación preescolar publicas y privadas, 116 secundarias, 18 escuelas de educación medio superior, 84 bachilleratos, 13 normales y 6 centros comunitarios

Pensamiento en movimiento es un espacio para quienes hacen de la letra escrita, en prosa o poesía su forma de expresar su sentir y percibir la vida.

En sus plazas se ofrecen diferentes actividades educativas y culturales, el subprograma de recintos culturales ha integrado una red de infraestructura cultural en beneficio de la comunidad. En una labor coordinada los espacios públicos

⁷ Ibid.

ofrecen servicios culturales para beneficio de la ciudadanía en general. Se ofrecen más de 1230 cursos y talleres culturales y de iniciación artística, así como espacios para cine, conciertos, danza, exposiciones, teatro, tradición popular y festividades.

1.2 CARACTERISTICAS DE LA COLONIA DOCTORES

1.2.1 Historia de la colonia doctores

“En 1889, Francisco Lascuráin solicitó al ayuntamiento que se le permitiera formar una colonia en el terreno de su propiedad denominado “La Indianilla”, ubicado al sur de la Garita de Belén. Una gran porción de terreno fue adquirida por la Compañía de Tranvías para depósito de sus carros. Según una cronista, una india llamada María Clara, quien tenía varias propiedades, vendió algunas al padre Domingo Pérez Barcia, quien alrededor de 1675 construyó una pequeña capellanía en el rumbo hoy conocido como Indianilla.

El 26 de diciembre de 1889 se aceptaron las propuestas de las calles de la colonia: de norte a sur, algunas de Carmona y Valle, Dr. Lucio y Héroe. De oriente a poniente, Río de la loza y Dr. Lavista. Oficialmente se le llamo Colonia Hidalgo, pero se le conoce como Doctores en virtud de que sus avenidas y calles están dedicadas a médicos. Las primeras casas al norte de esta colonia se construyeron en tiempos del virreinato, aunque en la actualidad ninguna de ellas existe. El panteón del campo Florido se encontraba hasta lo que hoy es la Avenida Dr. Leopoldo Río de la loza en su esquina con Dr. José María Vértiz, llamado así en razón de las flores que ahí crecían sobre lo que poco antes fuese un área pantanosa cegada”⁸

La colonia de los doctores se consolida a partir de la construcción del Hospital General de México inaugurado el 5 de febrero de 1952.

⁸ <http://www.cuauhtemoc.df.gob.mx/historia/colonia/doctores.html>

1.2.2 Situación Física

La colonia doctores limita al norte, con Dr. Río de la Loza y Arcos de Belén; al Sur Contreras, al oriente eje central y al poniente con la Avenida Cuauhtémoc.

La colonia doctores es llamada así en honor a los médicos Académicos de la reforma, las calles llevan nombres de los doctores de aquella época. En la colonia se encuentran diversas oficinas públicas de los diferentes órganos de gobierno como son la oficina central de la Tesorería del D.F., el servicio médico Forense, las sedes de la PGJDF, la oficina Central del Registro Civil del D:F., así como el hospital General de la SSA, el Centro Médico Siglo XXI del IMSS, la escuela Libre de derecho, la Arena México y las primeras instalaciones de la Televisora Televisa Cuenta con todos los servicios, sus calles están pavimentadas, existe fauna nociva debido a la gran cantidad de comercios existentes.

1.2.3. Aspecto Educativo

En la colonia Doctores existen 13 Centros de Desarrollo Infantil, 3 escuelas de Educación Especial; 10 Escuelas Primarias oficiales y 1 particular, 2 escuelas de Preescolar particulares, 4 Secundarias oficiales y 1 particular, de nivel Bachillerato 4 particulares y de nivel Superior 2

II ENTORNO INMEDIATO

1.3 LA INSTITUCIÓN “CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL”

1.3.1. El Centro de Trabajo

El centro de desarrollo Infantil de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se encuentra ubicado en Dr. Barragán no. 63 col. Doctores entre las calles de Dr. Navarro y Dr. Liceaga.

Es el único Centro de Desarrollo infantil perteneciente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, creado para dar servicio a las madres trabajadoras de dicha dependencia.

El Centro de Desarrollo Infantil de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con clave: 09NDI0063U fue inaugurado el 1° de mayo de 1954 en las calles de Dr. Liceaga no. 62 Col. Doctores siendo secretario del Ramo el Lic. Adolfo López Mateos, bajo la nomenclatura de guardería infantil, proporcionando un servicio asistencial a los hijos de las madres de esta dependencia con un horario de 6.00 a 14.00 horas, de lunes a sábado, contando con una plantilla de personal de: una administradora, un médico visitador, una enfermera, seis niñeras y cuatro afanadoras que atendían a una población de 80 niños.

El 1° de junio de 1974, cuenta con nuevas instalaciones en el edificio ubicado en Dr. Barragán no. 63 ya bajo la nueva nominación de Centro de Desarrollo Infantil con un horario de 7.30 a 18.00 horas atendiendo a una población de 200 niños aproximadamente, contando con personal especializado para la atención de los menores, integrado por una Directora, una Secretaria, una Trabajadora Social, un Psicólogo, un Médico Pediatra, un Médico Visitador, dos Enfermeras, una Dentista, cuatro Técnico Puericultista, ocho Educadoras, dieciséis Asistentes

Educativas, un Jefe de Área Pedagógica, una encargada de compras, una Cocinera, seis Galopines, una Lavandera, cinco Mozos y un Chofer.

El 1° de febrero de 1977, se llevó a cabo una reestructuración, con la nueva administración nombrándose a la Directora y creando el puesto de Subdirección, el cual a partir de ese momento se le asignó el control de las funciones administrativas; así mismo se formaron Jefaturas de los servicios Médico, Trabajo Social, Psicología, Nutrición y Lactancia, sumándose a la Jefatura de Pedagogía que ya existía. Dichas jefaturas en forma conjunta con la subdirección y dirección conforman el Consejo Técnico Consultivo.

A consecuencia del sismo de 1985 se reubicaron las unidades administrativas y se redujo la jornada de los padres de familia, lo cual modifico el horario de este centro quedando establecido de 7.30 a 16.00 horas.

Se realizó un proyecto de trabajo anual, el cual contenía las tareas de mayor urgencia a realizar entre las que se mencionan:

- Listas de niños para conocer el total de la población (267 niños)
- Integración de Kardex
- Integración de expedientes en cada uno de los servicios
- Inventario de los bienes del Centro
- Adquisición y control de víveres
- Formación de archivo general.

En forma conjunta con Dirección General de Programación y Organización se elaboro el manual de Organización y Funcionamiento y el Manual de descripción de Puestos y en colaboración con la subsecretaria "B" se realizó el reglamento para Padres de Familia del CENDI.

Con relación al inmueble se hizo la reestructuración del piso que se ocupaba y la ampliación a la planta baja y primer piso aumentándose 5 aulas para la sección de

pedagogía, aula taller de cocina, ampliación del comedor, taller de pintura y biblioteca. Contando con espacios libres y el patio de recreo.

El área de Lactancia se ubico en el primer piso con 4 aulas salón, afirmación de caminata, área verde para juegos, comedor, cocina, banco de leche y cubículo para la jefatura del área y sala de amamantamiento.

El Área Administrativa quedó ubicada en el ala norte del primer piso, contando con cubículos para Dirección, Asesoría, Subdirección, Servicio Médico, Servicio Dental, dos Salas de Aislamiento, Sala de Juntas, dos Salas de Psicología, Cámara de Gesell, dos Cubículos de Trabajo Social, Archivo, Aula de Usos Múltiples y Auditorio; quedando en la planta baja la recepción.

Esta ampliación permitió una mejor distribución en las actividades de cada servicio y el poder recibir mayor población infantil. En 1993 se llevo a cabo la remodelación integral del inmueble, quedándose en planta baja y primer piso, eliminándose el segundo piso.

En el 2000 se reforzaron y ampliaron las instalaciones, contando actualmente en la planta baja con cocina, comedor del personal, comedor de niños, almacén de víveres, almacén de enseres, almacén de pedagogía, cubículo de nutrición, entrada de proveedores, baños de mujeres y hombres de personal de nutrición, una sala de lactantes, tres salas de maternales, tres salas de preescolar, biblioteca, ludoteca, sala de televisión, lavandería, baños de niños de preescolar, baños hombres y mujeres del personal, patio de recreo y recepción, cantos y juegos, área de recreo techada (casita) y patio de área verde

En el primer piso están ubicadas 4 salas de lactantes, 3 de preescolar, afirmación de caminata, área de juegos para lactantes, vestidor y baño de personal, cubículo de lactancia, comedor de lactantes, cocina, banco de leche, odontología, servicio médico, dirección, subdirección, sala de juntas, cubículo de trabajo social, cubículo

de pedagogía, cubículo de audiovisual, cubículo de psicología, cubículo administrativo, archivo, auditorio, baños niños y niñas.

Lo más importante con esta remodelación es que se cuenta con 7 salidas de emergencia al patio, 5 se encuentran ubicadas en la planta baja para los niños maternos y preescolares y 2 en el primer piso para desalojar a los niños lactantes y preescolares, así como dos salidas que desembocan a la calle en caso que se tuviese que desalojar el inmueble.

La capacidad Instalada es de 310 niños y la distribución de las salas es la siguiente:

- 4 grupos de lactantes con capacidad de 20 niños cada uno
- 4 grupos de maternal con capacidad de 20 niños cada uno
- 6 grupos de preescolar con capacidad de 25 niños cada uno.

Total 14 grupos

Actualmente el Centro de Desarrollo Infantil cuenta con una población de 195 niños distribuidos en 14 salones.

Misión:

Ofrecer atención educativa de calidad segura y confiable a niños y niñas de 45 días de nacidos a 5 años 11 meses de edad, que favorezca su desarrollo integral, para crear individuos capaces de adaptarse y transformar su entorno social siendo creativos, autónomos y críticos, dando tranquilidad y seguridad a las madres trabajadoras de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, quienes saben que cuentan con un centro de excelencia educativa.

Visión:

A través de la actualización permanente elevar la calidad del servicio en donde todos y todas los que participan en la tarea educativa cumplan profesionalmente con su función y se aproveche el tiempo de manera óptima, para que el plantel funcione como unidad educativa, además que las interacciones se den con respeto y colaboración para que se dé cumplimiento a la misión del Centro de Desarrollo Infantil.

1.3.2 Características de la Comunidad Educativa

El servicio se otorga a las madres colaboradoras, con puestos de estructura de confianza y base de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, en su mayoría son madres que laboran en las Juntas de Conciliación y Arbitraje tanto la Local como la Federal. Teniendo una escolaridad de licenciatura en derecho, con especialidad en derecho laboral.

Sus ingresos fluctúan entre los 20 y los 30 mil pesos mensuales, la mayoría de ellas cuenta con vehículo para transportarse al CENDI y de este a su Centro de Trabajo o a su domicilio.

Una de las prestaciones a la que tienen derecho es al transporte, el cual sale de diferentes puntos de la ciudad (Indios Verdes, Metro C.U., Calzada de Tlalpan y Metro Moctezuma) llegando a la escuela primaria y al CENDI, para de aquí llevarlas a sus centros de trabajo los cuales se encuentran en Azcapotzalco (Junta Federal y Local) Valencia (Dirección de Programación), Félix Cuevas (Dirección de Capacitación), Ajusco y Periférico

La población de pequeños que atiende el CENDI pertenece a la clase media alta, la ubicación del plantel esta en una colonia popular, aunque los niños que asisten

se congregan de diferentes lugares de la ciudad, dando lugar a un enriquecimiento social y cultural con la integración entre pares.

Con relación al personal que labora en el CENDI se cuenta con plantilla completa: 1 Directora, 1 Subdirectora, 3 Secretarias, 1 Médico Pediatra, 1 Enfermera, 1 Odontóloga, 1 Trabajadora Social 1 Psicóloga, 2 Jefes de Área Pedagógica 10 Técnicos en Puericultura, 5 Educadoras, 25 Asistentes Educativas, 1 Dietista, Encargado de Almacén, 1 Cocinera y 12 Auxiliares de Cocina y Servicios Subrogado de Vigilancia y Limpieza.

El nivel de escolaridad de la mayoría del personal es Medio Superior, su horario laboral es de 6 horas ya que gozan de la prestación de laborar una hora menos por ser madres trabajadoras.

Sus ingresos aproximados son de \$6,000 (seis mil pesos) mensuales y su antigüedad en el trabajo es de aproximadamente 10 años la que menos tiene. Existe personal como el caso de la directora que tiene 33 años de servicio.

La Dirección de Educación Inicial de la SEP a través de la supervisora es el enlace y apoyo con la S.T.P. S. proporciona capacitación e informa las modificaciones de acuerdo a los programas vigentes, asesora en la planeación y aplicación de las diferentes actividades que redundan en beneficio de la población infantil.

El Modelo organizacional, del Centro de Desarrollo Infantil, podemos enmarcarlo en un Modelo Burocrático, ya que es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos, donde predominan normas impersonales, la autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado.

1.3.3 Funciones de los Integrantes de la Institución Educativa

A. DIRECCIÓN:

En el director del plantel descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el Estado para impartir educación con una adecuada calidad y eficiencia, ya que de su capacidad para administrar los recursos y de su habilidad para supervisar y orientar al personal a su cargo depende en gran medida el logro de los objetivos educativos. Es la persona encargada de planear, dirigir, coordinar, orientar y supervisar las actividades técnicas y administrativas del Centro de Desarrollo Infantil, de acuerdo con los lineamientos establecidos.

B. *ÁREA PEDAGÓGICA*: 1 Subdirectora de Servicios Educativos, 2 Jefes de Área, 10 Técnicos en Puericultura, 5 Educadoras y 25 Asistentes Educativas.

El trabajo educativo y asistencial que se lleva a cabo en el CENDI, cobra importancia en la medida en que éste trascienda a la familia y a la comunidad. El hecho educativo, es la base para la formación del ser humano, que se pretende responda a las necesidades que presenta la actual sociedad mexicana y en la medida en que padres, madres, docentes, personal técnico especializado y figuras directivas, den lo mejor de sí a favor de los niños, tendremos una sociedad progresista, responsable, creativa y emprendedora.

Las funciones de ésta área tienen como finalidad guiar el proceso de evaluación y seguimiento de nuestras acciones dentro del CENDI:

- Reconocer que el tiempo dedicado a propiciar un ambiente de aprendizaje y el uso adecuado de los recursos educativos en las salas, son factores determinantes para los resultados educativos.
- Realizar un diagnóstico de los aprendizajes con que cuentan los niños, con el fin de organizar la experiencia educativa.

- Identificar las causas internas de los bajos niveles de aprendizaje y propone soluciones vinculadas con la mejora del proceso de enseñanza
- Evaluar de manera permanente el proceso educativo; así como, los resultados parciales y finales de todos los grupos.
- Rendir cuentas a la comunidad y autoridades educativas.
- Definir acciones de mejora a partir de los resultados de las evaluaciones continuas.
- Verificar que los procesos de control escolar se desarrollen conforme a las normas y lineamientos establecidos sobre el particular.

C. *ÁREA MÉDICA*: 1 Médico Pediatra y 1 Enfermera.

Planea y programa, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos, las actividades relacionadas con el servicio médico, preventivo que se otorga a los niños en el Centro de Desarrollo Infantil, así como las relativas a la adquisición y manejo de los recursos requeridos para el funcionamiento del servicio.

- Realiza examen médico a los niños de nuevo ingreso.
- Realiza filtro sanitario diariamente.
- Vigilar el adecuado desarrollo físico de los niños.
- Atender a los niños que presenten problemas de salud durante su estancia en el CENDI.
- Visitar diariamente las diferentes salas, con el objeto de detectar oportunamente síntomas que reflejen problemas de salud.
- Orientar al personal acerca de las medidas preventivas tendientes a salvaguardar la integridad física de los niños.
- Organizar campañas tendientes a concienciar a la comunidad educativa acerca de la prevención y mejoramiento de la salud.

D. *ÁREA DE NUTRICIÓN*: 1 Dietista, 1 Encargado de Almacén, 1 Cocinera, 12 Auxiliares de Cocina.

Desde que el niño nace, el alimento no sólo significa un medio de sobre vivencia, sino una forma de aprendizaje sobre sí mismo y el entorno inmediato, la integración a su familia y a otros espacios. Con el tiempo y gradualmente, los niños, conocen nuevos alimentos, además de los de consistencia suave y jugosa, tienen preferencias por algunos y rechazan otros.

Las personas que están a cargo de ofrecer los alimentos a los niños, cumplen una doble función: nutrirlos adecuadamente y formarlos en materia de alimentación.

Por este motivo cumplen con las siguientes funciones:

- Conoce la alimentación especial que debe proporcionar a un menor en situaciones específicas.
- Presenta los alimentos con las propiedades sensoriales requeridas para favorecer la aceptación de los mismos.
- Respeta el ritmo de alimentación de los pequeños.
- Respeta la individualidad de los menores en cuanto a cantidad, gusto y preferencias durante los momentos de alimentación.
- Clasifica e identifica los biberones para el manejo de fórmulas lácteas.

E. *ÁREA DE ODONTOLOGÍA*: 1 Dentista

Es elemental conocer y aplicar algunas especificaciones esenciales en la labor educativa que favorezcan el desarrollo de acciones primarias encaminadas a la preservación de la salud bucal. Para dar seguimiento a las acciones realizadas el personal debe:

- Verificar la existencia y condiciones del material e instalaciones para el ejercicio de las prácticas odontopreventivas, la formación y el fomento de hábitos de higiene personal y el aseo general de su entorno que permita a los niños evitar riesgos para su salud y brindar seguridad en su desarrollo.
- Verificar que cada niño cuente con un cepillo infantil con ciertas características, así como su cambio con la frecuencia necesaria.

- Instrumenta el desarrollo y evaluación de actividades higiénicas con los menores, aplicando técnicas didácticas diversas.

F. *ÁREA DE PSICOLOGÍA*: 1 Psicóloga.

Trabajar en la educación de los niños requiere de una labor previa de sensibilización y capacitación con las personas adultas que permita aprender habilidades de observación, desarrollar un pensamiento crítico, tener conocimientos acerca del desarrollo infantil y cómo favorecerlo; así como, la muestra de actitudes congruentes y respetuosas.

Por este motivo el servicio debe realizar las siguientes funciones:

- Realizar entrevistas a los padres de los menores de nuevo ingreso, abriendo su expediente respectivo.
- Vigilar el adecuado desarrollo de los niños que asistan al centro de desarrollo infantil, realizando estudios periódicos a cada niño, anotando los datos pertinentes en el expediente respectivo.
- Verificar que el ambiente psicosocial del centro contribuya al adecuado desarrollo psicológico de los educandos.
- Visitar diariamente las diferentes salas, con el objeto de detectar oportunamente cualquier conducta que refleje dificultades de adaptación o problemas de desarrollo, en los niños que asisten a centro.
- Orientar al personal docente para que favorezca la detección oportuna de cualquier alteración que presenten los niños.
- Orientar a los padres de los niños que requieran de atención especializada, para su canalización a la institución correspondiente.
- Participar en el programa de orientación a padres de familia, en el área de su competencia.

G. *ÁREA DE TRABAJO SOCIAL*: 1 Trabajadora Social.

El trabajo educativo y asistencial que se realiza en el CENDI, es muy importante para el desarrollo afectivo de los niños. Debemos tomar en cuenta que

permanecen en el centro educativo una parte de tiempo considerable, el cual permite propiciar un ambiente social de convivencia y afecto, aprovecharlo para favorecer el desarrollo y educación en espacios favorables. Y tiene como funciones para lograrlo:

- Reconocer la importancia del trabajo en equipo y colaboración con las madres y padres de familia.
- Dar mayor peso a la relación y evitar que la comunicación con madres y padres de familia sea exclusiva a aspectos asistenciales y/o quejas sobre la conducta de los menores.
- Orientar a los padres de familia acerca de los requisitos que deben reunir y los trámites a efectuar para tener acceso a los servicios que se proporcionan en el centro de desarrollo infantil.
- Realizar entrevistas de ingreso al servicio a los padres de los niños, con el objeto de elaborar estudio socioeconómico
- Establecer comunicación con las instituciones públicas y privadas de la comunidad que puedan brindar apoyo al funcionamiento de los servicios que presta el centro educativo.

H. SERVICIOS SUBROGADOS DE VIGILANCIA Y LIMPIEZA:

4 Oficiales de Policía y 12 personas encargadas de limpieza de las diferentes áreas del CENDI.

II.- DIMENSION COMUNICATIVA EN EL AMBITO ESCOLAR.

2.1 Proceso de la Comunicación

2.1.1. Elementos que integran a la Comunicación

La evolución de la humanidad nos muestra a través de los años una serie de cambios que se establecen en forma continua, cambios obtenidos por medio de la comunicación, a través de palabras, dibujos y señales el hombre ha logrado el intercambio de ideas, conocimientos, habilidades, destrezas, pensamientos, etc.

El acto comunicativo empieza con la vida misma, a pesar de que el acto comunicativo se dio desde hace muchos siglos, el primer intento por definir el proceso más elemental de este suceso se debe a Aristóteles y es el siguiente: “quien dice qué a quien”.

Toda comunicación tiene un emisor o transmisor que es la persona que emite o proporciona el mensaje. El emisor da a la comunicación un sello propio, las habilidades, los sentimientos, los conocimientos, el sistema social al que pertenece, la cultura, las motivaciones y sus intereses son elementos que hacen diferente toda comunicación humana.

El emisor es el encargado de iniciar y por lo general de conducir el acto de comunicación con su contenido.

El mensaje es otro elemento importante del proceso de comunicación, es la idea, información, opinión o contenido que se quiere transmitir y lleva en sí mismo una dosis de información como enlace o unión entre el emisor y el receptor, en el se destacan tres factores: el código, el contenido y el tratamiento

El código es el modelo, la forma en que se estructuran en él los símbolos o los mensajes quedando convertidos en un lenguaje comprensible para el receptor.

El contenido se relaciona directamente con la selección de todo el material que sea de utilidad para poder expresar un propósito o mensaje.

El tratamiento se entiende como el modo en que el mensaje se presenta, la frecuencia con que se emite, el énfasis que se le da y su intención.

El complemento de todo acto de comunicación y además su razón de ser es el receptor.

El receptor decodifica el mensaje, sus actitudes y su nivel académico y social influirán en la interpretación que de a éstas.

El objetivo primordial de la comunicación consiste en que el receptor no sólo reciba el mensaje en forma pasiva, sino que analice y comprenda el mensaje y no sólo se limite a aceptarlo o rechazarlo, sino que después de recibir el mensaje pueda dar una respuesta. El saber escuchar es una de las cualidades deseables en el receptor ya que de esa manera se origina el diálogo.

Para que el emisor se de cuenta de cómo fue recibido su mensaje necesita hacer uso de la retroalimentación a la que podemos conceptualizar como el proceso de reacción causa-efecto que se produce entre la salida y la entrada de uno o de todos los elementos que integran un acto de comunicación, su función primordial es obtener un mejor ajuste y a la vez complementar la información emitida.

El conducto por el cual se transmiten los mensajes adopta diferentes formas o vehículos que llamamos canales de comunicación

Los canales de comunicación más utilizados son:

- a) el oral
- b) el escrito
- c) el mímico

Los medios de comunicación (la radio, el cine, la prensa y la televisión) han llegado a representar elementos útiles de supervivencia para el hombre.

Es un hecho comprobado que cuando el individuo promedio que vive integrado a una sociedad moderna, se encuentra privado de la información e influencia de los medios masivos de comunicación su mundo se vuelve solitario y monótono.

Los canales de comunicación los podemos dividir en: fisiológicos y técnicos.

Entre los fisiológicos se encuentran el sonido, el tacto, el oído y la vista.

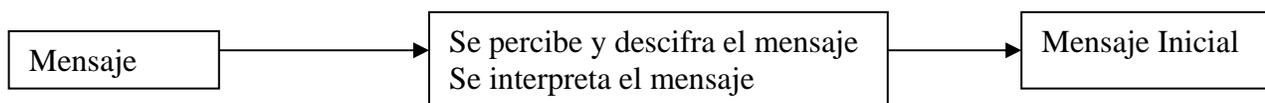
Los canales técnicos estén representados por la radio, el cine, la televisión, la prensa y la fotografía.

Los medios de comunicación masivos, se caracterizan porque introducen en las diversas capas sociales pautas de comportamiento y de consumo. No puede existir una comunidad sin que haya en ella algún tipo de comunicación, por elemental o rudimentaria que sea, y lo común es que tenga varios cauces por medio de los cuales se realice el acto comunicativo.

La comunicación desempeña una función primordial conocida como la de transmisión del conocimiento y su consecuente supervivencia de los valores sociales.

W. Schramm,⁹ sostiene que se produce un proceso de comunicación interpersonal cuando existen campos comunes de experiencia entre el emisor y el receptor.

Esquema de Schramm



⁹ Carlos González, "*Principios básicos de comunicación*", México, editorial Trillas, 1989. pp.24,

“Lasswell ¹⁰ contempla el esquema de Aristóteles de la siguiente forma, y con este esquema abarca las principales dimensiones de un acto de comunicación:



“David Berlo enumera los factores de la comunicación humana en cada etapa del proceso. Así, en la fuente intervienen las técnicas, las actitudes, el nivel de conocimiento y la situación sociocultural.

En el mensaje, los elementos, su estructura, el tratamiento, el contenido, el ruido y el código.

En el canal la vista, el oído, el tacto, el olfato y el código, y en el receptor lo mismos elementos que en el emisor”¹¹

2.1.2 Información y Comunicación en la Institución Escolar.

El término información se origina en la palabra latina informare que significa poner en forma, dar forma a algo, también se refiere a representar, crear una idea. Así, la información puede ser la clasificación de los símbolos y sus relaciones con determinado propósito. También se le considera como la medida de nuestra libertad de elección para escoger un mensaje entre muchos disponibles.

Todo cuanto nos rodea es información, por lo mismo debe entenderse a esta como una necesidad vital de todo ser humano, pues afecta y modifica socialmente sus hábitos o conductas. Por tal motivo, la información ha encontrado en el seno de los medios de comunicación una forma vital de desarrollo que es necesario adecuar a las interrogantes fundamentales del hombre y a los factores que integran la sociedad actual.

¹⁰ Ibídem, p. 25

¹¹ Ibídem, p. 26

“La información ocasiona diversos efectos y tiene diferentes funciones, ya que puede ser un elemento conservador, estabilizador o dinamizador de las masas” ¹²

Informar no implica comunicar pero en todo acto comunicativo se informa de algo.

El procesamiento de la información por parte del ser humano tiene los siguientes pasos:

- a) “Sensaciones; La sensación implica complejos procesos constructivos en altos niveles cognoscitivos. Es decir, la mente participa en la captación e interpretación de percepciones sensoriales.
- b) Reconocimiento de patrones: El ser humano es capaz de formar varios patrones. Algunos factores que influyen en el reconocimiento de éstos, tanto visuales como auditivos, son: el tipo de estímulo, su duración, el retraso entre dos presentaciones del mismo estímulo, el procesamiento después de interrumpirse el estímulo, el aprendizaje, la memoria, el contexto del estímulo y la atención.
- c) Sintaxis, semántica y contexto. La sintaxis es el conocimiento sobre la forma de un lenguaje. Las cadenas de palabras carecen de significado para nosotros si no las ordenamos en una estructura determinada por nuestro complejo conocimiento de las sintaxis de la oración, los tiempos y el significado de las palabras. Las definiciones y significados se facilitan gracias a los procesos cognoscitivos que colocan las palabras e imágenes en relaciones significativas entre sí y con la situación.
- d) Memoria: es indispensable para el procesamiento de la información porque ésta requiere tiempo, por breve que sea. El sistema de memoria en el ser humano se compone de memoria a corto y largo plazo” ¹³

¹² Fery y Cornille. Fages “Diccionario de Comunicación”, Editorial Nación, Buenos Aires 1977.p.52

¹³ José Luis Aranguren, *La comunicación Humana*, Editorial Guadarrama, Madrid, 1975. P 33

e) "Pensamiento: la información que se recibe debe ser procesada, para evitar que exista una sobrecarga".¹⁴

La diferencia entre comunicar e informar es que en todo acto comunicativo debe existir el feedback (retroalimentación) ya que en todo proceso comunicativo los emisores son receptores y los receptores son emisores.

En todo proceso comunicativo dos o más personas intercambian puntos de vista, emociones o informaciones. "La comunicación puede entenderse como intercambio, como diálogo, como vida de sociedad, todo ello relacionado indisolublemente con las necesidades sociales del hombre y no puede existir sin lenguaje. Comunicación es pensamiento compartido, es conocimiento mutuo y no puede existir pensamiento sin palabras"¹⁵

La comunicación como proceso social se inició desde los albores mismos de la existencia humana, como elemento esencial del hombre como parte de sus relaciones sociales y ha sido y es factor fundamental del desarrollo del hombre, tanto en lo psíquico como en lo sociológico, al igual que el hombre ha pasado por un largo camino de desarrollo, se perfeccionó junto con la producción social y la conciencia social. En su desarrollo se ha hecho más compleja en cuanto a sus formas concretas, se ha enriquecido su contenido y ha experimentado la influencia de las formas dominantes de la conciencia social.

En la medida en que la sociedad se ha desarrollado y ha pasado de una formación económico-social a otra, los medios de comunicación se han perfeccionado y adecuado a las necesidades históricas.

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ Vicente González Castro. *De profesión Comunicador*. Ed. Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana, Cuba. 1988 p.42

El desarrollo tecnológico en el campo de las comunicaciones ha propiciado que el fenómeno comunicativo sea más complejo y variara tanto en dimensiones como en alcance.

Victoria Ojalvo distingue tres aspectos. “El comunicativo, el interactivo y el perceptivo. Estos tres elementos dentro de la comunicación dan lugar a que en la misma se destaquen tres funciones básicas; la función informativa, la afectivadora y la reguladora, las que permiten una comprensión mas profunda del término, así como el de las variadas posibilidades de su aplicación en la actividad profesional”.¹⁶

Los individuos como entes sociales participan en prácticas de comunicación dentro de tres ámbitos:

- a) **Personal** (que involucra el diálogo en forma horizontal).
- b) **Institucional** (referido a la participación de los sujetos en el interior de las organizaciones o instituciones)
- c) **Colectivo** (el cual se propone como el más amplio y que muchas veces opera en enormes conglomerados sociales).

Básicamente podemos decir que comunicación consiste en mantener informada a la gente.

2.1.3 Comunicación Educativa

La enseñanza, parte de la educación y exige la competencia de la comunicación, ya que sin esta ultima no puede darse la primera, por lo cual, la relación comunicación y educación es una constante histórica.

¹⁶ Victoria Ojalvo Miltriany. *Comunicación Educativa en Soporte Electrónico*, CEPES, Ciudad de la Habana, Cuba 1996. P 52

“El hombre prehistórico que por primera vez deseó dejar sus conocimientos a otros hombres con el fin de preservar tales conocimientos, utilizó la relación comunicación - educación. Los instrumentos que utilizó para ello debieron haber sido los biológicos, como la voz producida por los órganos fonadores, la exhibición de su cuerpo, etc. Con el tiempo los instrumentos de comunicación han variado debido principalmente a los avances tecnológicos de cada grupo social, así, por ejemplo, se puede pensar en la pintura, la escultura, la escritura en papiro, en piedras, la cerámica, el cine, la fotografía, las marionetas, la cartografía, el radio, la televisión, los ordenadores, etc.”¹⁷

Durante muchos años la relación comunicación – educación se contempló dentro de la acción misma de educar, es decir, los procedimientos, el contenido de la educación, las actitudes del enseñante y los instrumentos de la comunicación usados para educar, entre otros aspectos más, se concebían como componentes indiferenciados de la educación.

Por el año de 1921 los educadores aplicaban y utilizaban los medios como el radio, el cine y la fotografía en el acto de educar y podemos decir que este es el momento del nacimiento de la comunicación educativa, aunque en aquellos años se le llamaba comunicaciones audiovisuales o auxiliares de enseñanza. El término comunicación educativa surge en la década de los 60's, junto con un sinónimo, el de **educomunicación**, y es cuando se inicia la sistematización de los estudios de los procesos comunicativos y educativos en estrecha conjunción, es decir como campos interrelacionados con capacidad de enriquecimiento mutuo.

Estos estudios han abarcado tanto los ámbitos del quehacer educativo como en diferentes prácticas sociales, políticas y religiosas “en todos los casos estos estudios se dirigieron unos a desarrollar los procesos educativos en función de las mayorías desposeídas, otros a prácticas educativas con el fin de promover nuevas

¹⁷ R. Y M Moreno y García “*Historia de la Comunicación Audiovisual*”. 1ª. Ed. México: Patria, 1966.p 38

actitudes ante la comunicación masiva o nuevas formas de interrelación como condición de cambio en diversas realidades sociales o de una transmisión eficaz del conocimiento”¹⁸

Los procesos comunicativos y educativos tradicionalmente han constituido campos de estudio diferenciados, pero actualmente bajo los efectos del acelerado desarrollo de la ciencia y la tecnología, se impone cada vez más en el campo de las ciencias, la interdisciplinariedad; van quedando atrás los esquemas tradicionales que pensaban que el proceso de enseñanza – aprendizaje es solo un elemento del proceso educativo y la comunicación el mero intercambio de mensajes y de medios.

La comunicación desempeña un importante papel en la actividad educativa no sólo como elemento que garantiza la interacción, sino también y por encima de ello en el desarrollo de las relaciones humanas.

En la comunicación tiene gran importancia el diálogo en las relaciones personales que se producen entre profesor y alumno durante la práctica pedagógica, una adecuada comunicación y su consecuente influencia en la dinámica grupal de los interactuantes generan patrones positivos que actúan en la formación del estudiante y en su educación en general.

El vínculo entre educación y comunicación se realiza desde diferentes dimensiones. La Doctora Victoria Ojalvo, estudiosa cubana del proceso comunicativo, “establece la distribución entre dos niveles básicos en que se da la relación entre los procesos de educación y comunicación: el primer nivel lo llama no propositivo y el mismo es inherente a cualquier acto educativo pues se dirige a la relación humana que se establece entre individuos que entran en interacción”¹⁹

¹⁸ Ana María Fernández González. *La Comunicación Educativa como factor de eficiencia profesional del educador*. Tesis doctoral, Ciudad de la Habana, Cuba 1996. P. 19

¹⁹ Ojalvo, Op.Cit.P 29

“El segundo nivel lo denomina propositivo, se caracteriza por la existencia de un propósito, un objetivo expresado de llevar a cabo un proceso comunicativo como es el de debatir, compartir, transmitir”.²⁰

La educación liberadora, y la popular, entre otras, han aportado nuevas concepciones teóricas y metodológicas en el ámbito educativo y han influido en el surgimiento de estrategias centradas en los procesos comunicativos.

Uno de los autores que más han contribuido en este sentido es Paulo Freire, quien ha demostrado la validez del diálogo como fundamento de un nuevo tipo de educación. Para este autor resulta imprescindible partir en el proceso de enseñanza- aprendizaje, de las experiencias, vivencias e intereses de los educandos, de su saber propio, y concibe a la educación popular y liberadora, como un modelo de educación crítico y transformador de la realidad a partir de la praxis de la reflexión y la acción del hombre sobre el mundo para lograr un ciudadano crítico y transformador, insiste en el establecimiento de relaciones horizontales entre el profesor y el alumno, de respeto mutuo, sin que el maestro renuncie a su papel de guía y orientador de los educandos.

La comunicación educativa como disciplina integradora tiene como presupuestos inmediatos los cuerpos teóricos y los aportes de las siguientes prácticas comunicativas:

- a) “La Teoría de la Comunicación Social, como disciplina que resume los principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social, en estrecha relación con la psicología, la sociología, la matemática, la cibernética, la informática, la lingüística y la pedagogía”²¹.

²⁰ Ibíd.

²¹ Fernández González, Op. Cit. p 35

- b) “La Comunicación Pedagógica, que sirve de base para la conformación de un cuerpo teórico integrador, capaz de fundamentar las regularidades y principio que rigen la actividad comunicativa en los procesos educativos escolarizados”.²²

La actividad comunicativa- educativa no sólo transmite contenidos, sino que también forma convicciones, sentimientos y desarrolla la personalidad, por ello lo expresamos como proceso comunicativo- educativo, relación que expresa todos los elementos que la integran haciendo énfasis tanto en la elaboración y transmisión del mensaje de acuerdo a la interacción emisor - receptor como en sus resultados.

La comunicación educativa como el resto de los procesos sociales, se encuentra determinada por las relaciones sociales y las normas culturales que rigen en el contexto en el cual se produce, por consiguiente, se desarrolla en la medida en que lo hace la sociedad. De ahí que los procesos comunicativos consideren el contexto educacional social, general y particular, las condiciones reales de existencia en que se producen en especial las características culturales de los interlocutores.

“Educarse es involucrarse en un proceso de múltiples flujos comunicativos. Un sistema será tanto más educativo cuanto más rica sea la trama de interacciones comunicacionales que sepa abrir y poner a disposición de los educandos. Una comunicación educativa concebida desde esta matriz pedagógica tendrá como una de sus funciones capitales la provisión de estrategias, medios y métodos encaminados a promover el desarrollo de la competencia comunicativa de los sujetos educandos; desarrollo que supone la generación de vías horizontales de interlocución e intercomunicación”²³

²² Ibídem. pp. 36

²³ Kaplun, M. “*A la Educación por la comunicación*”. UNESCO-OREALC, Santiago de Chile, 1992, p 52

La comunicación en las instituciones educativas tiene la importante función de coordinar las acciones de los miembros de manera que se logren las metas y es un proceso de intercambio interactivo que involucra a todos los integrantes de la comunidad educativa y la toma de decisiones correspondientes a los diferentes ámbitos de la misma y según como sean sus características puede favorecer o dificultar la constitución de equipos de trabajo, de proyectos colectivos, de relaciones con otras instituciones, con los padres y el establecimiento de una cultura colaborativa.

Una instrucción educativa tiene que diseñar e impulsar un modelo de comunicación participativo y democrático hacia el interior de la institución y en el establecimiento de relaciones con otras instituciones siendo el directivo y el equipo de conducción quienes tienen la responsabilidad de establecer canales y procesos de comunicación que favorezcan la participación de los miembros de la comunidad

2.1.4 Barreras de la comunicación

Tomando en cuenta que la comunicación es un proceso en el cual se envían mensajes y se reciben respuestas debemos tener presente que la comunicación en ocasiones se deforma o anula.

“Entre las barreras de información más comunes se pueden mencionar las siguientes:

- a) Mensajes mal expresados o carentes de sentido
- b) Apreciaciones e interpretaciones erróneas
- c) Ausencia parcial o total de atención.
- d) Supuestos no aclarados
- e) Análisis y sistemas evaluatorios prematuros”²⁴

²⁴ Carlos Ramos Padilla. “La Comunicación un punto de vista organizacional”. México, Editorial Trillas 1991. pp. 69

- f) “Diferencia de significados simbólicos entre emisor y receptor
- g) Falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse
- h) Miedo a la expresión
- i) Insuficiente lapso para reconocimiento, ajuste o adaptación con el medio y los demás miembros presentes.
- j) Sentimientos, impresiones, conocimientos y sensaciones diferentes
- k) La intención puede provocar confusiones si no se estructura y plantea adecuadamente

Esperar escuchar lo que deseamos y no lo que se plantea. En este caso en particular, podemos referirnos al afán de interpretar ideas antes de que nos sean expuestas.

- l) Emitir excesiva información en un tiempo breve. Saturación de datos.
- m) Tratar de influir en el receptor con informaciones no confirmadas o falsas
- n) Evadir los temas tratados por ser causa de conflictos
- o) Generalmente olvidamos o rechazamos la información que contradice nuestros conocimientos, sentimientos, sensaciones y/o expectativas.
- p) En diversas ocasiones, el estado emotivo en que nos encontramos altera sobremanera la percepción de los mensajes
- q) Empleo de frases imprecisas y oscuras”.²⁵

Las barreras en la comunicación institucional, son de dos tipos las que afectan el desarrollo de la comunicación y las que afectan el sentido de la comunicación.

Barreras en el desarrollo de la comunicación institucional, es decir las que representan un obstáculo en el desarrollo del trabajo, lo que dificulta alcanzar el objetivo entre estas esta:

Las **físicas**: es decir los medios que se emplean en la realización del trabajo que pueden ser eléctricos, mecánicos, según el canal que se emplee, también podemos considerar los ruidos, mobiliario inadecuado, distractores, etc.

²⁵ Ibídem. pp. 70

Las **fi**siológicas se presentan cuando existe algún trastorno o malestar filológico que impiden la correcta emisión o comprensión del mensaje lo que provoca que la comunicación se distorsione.

Las barreras en el sentido de la comunicación se presentan cuando se asumen ciertas actitudes al comunicarse, entre estas están:

Las **de tipo semántico**, que se refieren a la deformación en el contenido del símbolo o sea, al significado de la palabra. Es decir las palabras pueden tener significados diferentes por lo que cada quien entiende en forma distinta de acuerdo a las necesidades, intereses, experiencias e informaciones de las personas que están interactuando.

Las **de tipo psicológico**, se refiere a la interpretación que cada persona le da a los mensajes que emite y recibe, de acuerdo a sus valores, prejuicios, complejos, emotividad y experiencia en general, es decir todo individuo tiene diferentes potencialidades o acciones que van formando y conformando su temperamento.

En consecuencia el método para eliminar las barreras de la comunicación es el proceso de retroalimentación, entre más exista, las condiciones de la institución mejoraran y se disminuirán los problemas.

2.2 El Directivo como Líder en el Colectivo Escolar.

2.2.1 Tipos de liderazgo:

Uno de los aspectos más complejos de estudio del ámbito de las organizaciones y las escuelas es el liderazgo, y por ello ha sido tema de múltiples investigaciones. El desarrollo de teorías y tipologías para interpretar el liderazgo es un proceso que

ha avanzado junto con el estudio de los individuos y los grupos dentro de los ámbitos de las organizaciones

Entendiendo al “liderazgo como la capacidad para influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos:

- a) Capacidad para usar el poder (autoridad formal delegada por la institución) de modo responsable.
- b) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones.
- c) Capacidad para inspirar (el objetivo) y
- d) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas.”²⁶

El liderazgo en los centros escolares es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida, y para ello se deben enfrentar los siguientes retos:

- a) “Desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas y las necesidades grupales.
- b) Buscar un balance entre las necesidades institucionales y las personales
- c) Armonizar la construcción de una organización adecuada y la valoración de vínculos interpersonales.
- d) Integrar las experiencias y capacidades del personal en contraste con las necesidades de la comunidad”²⁷

²⁶ Aurora Elizondo Huerta. *“La Nueva escuela, Dirección, liderazgo y gestión escolar, México, Paidós, 2001 p66*

²⁷ Natanael Carro Bello y otros. *“Propuesta de gestión educativa de calidad para telesecundaria” S.E.P. 2001. p. 55.*

Un enfoque muy difundido para definir los estilos de liderazgo, es la teoría que plantea dos enfoques centrales: la orientación hacia las relaciones y la orientación hacia la tarea.

La orientación hacia las relaciones se refiere a mantener relaciones personales con los miembros del grupo, abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo emocional y mostrando interés por ellos.

En cuanto a la orientación hacia la tarea, es el grado en que el líder atiende las actividades de organización de las funciones, define metas, explica actividades a cada uno respecto de lo que deben realizar, cuándo como y dónde.

Dentro de la orientación a la tarea y hacia las relaciones se han definido cinco estilos de liderazgo:

A) Liderazgo de delegación (Relación baja, tarea baja)

“Las características más sobresalientes de este estilo son las siguientes:

- Dejar que los demás hagan y decidan.
- Orientar y sugerir
- Delegar tareas y autoridad
- Confianza mutua total
- Apoyo completo a iniciativas y decisiones.

En el estilo de supervisión de delegación, existe un bajo interés en los resultados y un interés bajo en las personas. Este estilo es el de “no ver el mal, no oír el mal, no hablar del mal”. El secreto de una supervisión es estar visible sin ser visto y estar presente sin ser notado”²⁸.

²⁸ Elizondo Huerta. op. cit. pp. 75,76

“En cuanto a la comunicación quien adopta este estilo no-conversa mucho, pues no piensa en términos de que información necesita brindar a sus colaboradores. Más bien deja que le hagan preguntas en la suposición de que los otros deban saber qué necesitan. Se dice así mismo: Si necesitan información, la pedirán.

Cuando se le pregunta, contestará si sabe, o prometerá averiguar si no sabe, o bien canalizará al colaborador con otra persona para que le brinde esa información. Al dar instrucciones dirá por ejemplo: “He aquí lo que quieren que se haga. Toda esta en este oficio. Avísenme cuando hayan terminado”. Tiende a no ver los errores o a evadirlos. No se muestra abierto a las quejas ni busca resolverlas. Para él, la manera más fácil de no verse afectado es no entrometerse en los problemas de otros. Su neutralidad le permite vivir en un mundo en el que no ve ningún desacuerdo o, por lo menos, si lo ve, no hace nada por resolverlo. En el sentido negativo, se le puede ubicar como el jubilado en el trabajo”²⁹

B) Liderazgo Participativo (Relación alta, tarea alta)

“Las características más sobresalientes de este estilo son:

- Énfasis en el otorgamiento de apoyo emocional al colaborador o a la persona con la que se colabora
- La comunicación es entre ambas partes
- Aconseja, asesora
- Estimula el aprendizaje y el desarrollo
- Sugiere y orienta
- Procura establecer confianza mutua
- Interrelación humana y positiva
- Fomenta la creatividad”³⁰

²⁹ *Ibíd.* P 77

³⁰ *Ibíd.* P 78

“Este directivo manifiesta un bajo interés por los resultados, en contraste con un interés alto en los procesos interpersonales. Suele ser comprensivo con los pensamientos y sentimientos de sus colaboradores. Cree que es bueno mantener contento al trabajador para que todas las dificultades que surjan en el trabajo se arreglen de manera agradable. Desea agradar, pues cree que con su ilimitada simpatía, estímulo y apoyo conservara la lealtad de los colaboradores”³¹

Los buenos sentimientos y la armonía producida por ello garantizarán que las tareas se realicen sin problema, generando un vínculo socioemocional de compromiso. Tiende a mantener comunicación con todos, les hace sentir que las cosas están bien y los anima. Cuando tiene que dar indicaciones, quizá mencione un problema, pero lo hace de manera indirecta. Espera que sus colaboradores tomen la iniciativa y le hagan preguntas para conocer más a fondo la situación a fin de que se hagan cargo del problema y no sientan que se les impone.

De esta manera indirecta, este tipo de líder siempre ayuda a resolver los problemas de sus colaboradores, y nunca exige su cooperación para solucionarlos. Todo resulta bien cuando los colaboradores se sienten realmente motivados a descubrir y resolver los problemas.

Cuando el directivo necesita hacerles preguntas lo hace de manera vaga y general. Ante las equivocaciones su tendencia es acentuar lo positivo y eliminar lo negativo, para no hacer sentir culpables a nadie. Consuela de algún modo al responsable con frases como las siguientes: “Bien sé que hiciste todo lo que pudiste. No te preocupes, todo saldrá bien, nosotros te ayudaremos”. No culpa a nadie sino que ayuda a encontrar alivio a cualquier sentimiento de culpabilidad.

Ante las quejas el dirigente participativo se une al grupo y lo apoya, procurando hacer sentir que ésta con él como compañero de infortunio para no crear distanciamiento

³¹ Ibídem p79

C) *Liderazgo informativo o de dirección (relación baja, tarea alta)*

“En este estilo sobresalen las siguientes características:

- Una supervisión estrecha sobre la ejecución de las tareas
- Dirige, ordena, manda
- Fija normas y funciones
- Establece objetivos y estructura
- Determina el cómo, cuándo y dónde hacer el trabajo
- Comunica en un solo sentido (informa)

En el estilo informativo, el directivo se orienta principalmente al alcance de resultados y muestra poco interés en los pensamientos, las actitudes y los sentimientos de sus colaboradores. Emplea su autoridad para conducirlos y controlarlos. Espera que sean obedientes, disciplinados, cumplidos y cooperativos. Los colaboradores deben hacer lo que se les dice para lograr los objetivos planteados”³²

El líder pide resultados, sin excusa ni pretexto. Su estilo de comunicación tiende a ser en un sólo sentido y casi siempre hacia abajo. Cuando es hacia arriba, sólo informa que el trabajo se ha realizado. Las instrucciones se dan de una manera clara y precisa, para impedir que los colaboradores malinterpreten lo que se desea que hagan y evitar que formulen preguntas.

Este tipo de líder considera que las equivocaciones son producto de malas actitudes. Recurre a acciones disciplinarias para prevenir que se repitan las cosas. Las quejas son para él señal de debilidad. La mejor manera de manejarlas es ignorarlas o menospreciarlas. Los sentimientos hostiles hacia el son inaceptables, conducen a la resistencia y a la insubordinación. Este es un estilo duro, basado en la autoridad- obediencia. El jefe impone sus decisiones.

³² *Ibíd.* pp.78

El estilo es muy directivo. El líder determina los roles de los colaboradores y las tareas que cada uno debe realizar, estableciendo claramente qué es lo que debe hacerse, cuando y en que condiciones. Los colaboradores deben ejecutar el trabajo según se les ordena.

D) Liderazgo persuasivo (relación alta, tarea alta)

“Se caracteriza por las siguientes conductas por parte del líder:

- La supervisión que ejerce es moderada
- Coordina e integra los esfuerzos
- Fomenta el trabajo en equipo
- Si existen dudas, demuestra y expone
- Fija y motiva a seguir objetivos y programas
- Establece comunicación abierta
- Proporciona apoyo emocional, reconocimiento y “caricias” psicológicas.

El estilo persuasivo manifiesta un equilibrio entre el interés por las tareas y por las personas. Este estilo de dirigir requiere mayor habilidad en el desarrollo del liderazgo personal y del trabajo en equipo. Busca que la gente se fije objetivos altos que puedan obtenerse por medio de esfuerzo y dedicación. Este etilo se basa en la involucración-participación-compromiso y requiere una clase particular de interacción jefe-colaborador.

La comunicación es un intercambio abierto, libre y franco. Las instrucciones aparecen con base en metas y objetivos del trabajo en las que el supervisor y el grupo se han puesto de acuerdo previamente. Los errores se consideran desde el punto de vista de las causas que los han originado. La razón de emprender acciones correctivas es eliminar las causas”³³

³³ Ibídem. P. 79

Las quejas deben comprenderse y atenderse debidamente, lo cual puede hacerse eliminando cualquier cosa que haya ocasionado la queja o pidiéndole al quejoso que amplíe la información al respecto, El directivo persuasivo reacciona ante los sentimientos hostiles en forma seria, procurando comprometerlos y haciendo uso de un interacción autentica, abierta y sincera.

El líder acuerda con su grupo el ¿qué, cómo, cuándo, dónde? y quién realiza el trabajo, conservando el control de las actividades y decisiones; sin embargo, no descuida las relaciones con sus colaboradores y les proporciona el estímulo necesario para lograr los objetivos establecidos.

E) Liderazgo intermedio:

“Los aspectos sobresalientes de este estilo son:

- Apegado a las normas, los reglamentos y los estándares definidos.
- Se interesa por lograr resultados hasta el punto que no lo califiquen de ineficaz.
- Las relaciones con sus colaboradores se encuentran reguladas a través de reglamentos
- Utiliza comunicación formal e informal
- No impone las instrucciones las negocia

En este estilo de liderazgo existe un grado moderado de interés por los resultados que se combinan con un grado moderado de interés por las personas a su cargo”³⁴

Siente que debe ubicarse en un nivel medio de desempeño, adaptándose a las condiciones porque si se esfuerza demasiado lo podrían calificar de excéntrico, y, si adopta una actitud de no hacer nada tal vez lo consideren flojo o mediocre.

³⁴ Ibídem. p. 80

Este estilo se apoya en la tradición y las prácticas pasadas, en los procedimientos estándar de trabajo y en la aplicación literal de las normas. De esta manera, el trabajo se hace “de acuerdo con la ley” o al pie de la letra.

Un directivo intermedio esta atento a los problemas que puedan resolverse por medio de una comunicación formal. Esta consciente de que es un intermediario entre las escuelas y la autoridad educativa. Emplea los conductos formales de comunicación (oficios, reuniones periódicas), pero además otorga importancia a la comunicación informal (rumores, chismes expresiones de descontento). Su meta es anticiparse a las dificultades para evitarlas.

“Las instrucciones tienden a darse de manera general, más que específica, para que los trabajadores no se sientan presionados. El directivo está dispuesto a ayudar cuando se lo soliciten. Para tratar de resolver los errores, se apega a las prácticas y normas establecidas. En cuanto a las relaciones hostiles, trata de controlarlas para que no hagan erupción e intenta lograrlo canalizando una discusión hacia áreas administrativas o introduciendo períodos de “enfriamiento” que le den tiempo para pensar y que permitan que los sentimientos hostiles se desvanezcan.”³⁵

El estilo intermedio es percibido por este líder como seguro, porque hace que la gente se desempeñe no a un alto grado de eficiencia, pero sí de manera aceptable, lo cual le evita problemas

2.2.2 Características del líder.

En un centro educativo, la función directiva debe transformarse en un liderazgo que fortalezca lo académico y lo administrativo, pues se conceptualiza al líder como la

³⁵ Ibídem. pp. 81

persona que dirige a un grupo y lo orienta para la consecución de las metas, en un proceso de mejora continua, obteniendo resultados de calidad. El líder es un gestor e impulsor del cambio, imprime dinamismo a los procesos y a los actores para que se lleven a cabo:

El impacto y la importancia del estilo de liderazgo del directivo ejercido en las escuelas se han demostrado en muchas investigaciones. Gran parte de los centros educativos considerados eficaces, es decir que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza, cuanta con un directivo que ejerce un liderazgo definido, estimulador, integrador de esfuerzos y principalmente centrado en el logro de objetivos claros y comprometidos.

“Algunos de los factores que influyen en la conquista del liderazgo por parte del directivo son:

- El grado de confianza que el grupo concede al directivo
- El poder vinculado a la posición del directivo
- El nivel de conocimientos e información sobre las tareas para desarrollar
- Capacidad para guiar y estimular hacia el logro de resultados
- El grado de comunicación con el grupo
- Estimulación hacia la participación y atención o sugerencias, transmitiéndolas en forma tal que sean aceptadas favorablemente.
- Mostrar sensibilidad a las necesidades del grupo”³⁶

El directivo debe buscar los medios más idóneos para que se realicen las tareas de gestión, que apoyen los cambios y las transformaciones necesarias ante los nuevos contextos educativos.

³⁶ Elizondo Huerta op. Cit. p 62

La función de dirección comprende tareas que imponen la profesionalización del directivo; es decir, los directores deben contar con los conocimientos y las habilidades relacionados con las siguientes dimensiones institucionales, dimensión pedagógica, dimensión social, dimensión política y dimensión administrativa.

El directivo es un agente de apoyo a la escuela y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos. Como tal, su reto es tratar de dirigir al mayor número de personas del colectivo escolar para que consigan determinados objetivos educativos en un esfuerzo conjunto y de colaboración.

Para pasar de un ejercicio directivo meramente administrativo o individualista a un colectivo o colegiado, es decir que el directivo asuma las funciones de dirección y coordinación de esfuerzos como un verdadero líder.

Para lograrlo necesita una serie de conocimientos y habilidades, agrupadas en tres grandes grupos:

- a) "Habilidades técnicas: Implica entender y aprovechar un tipo específico de actividad, particularmente aquella que se refiere a procedimientos, técnicas, procesos y métodos de gestión educativa. La habilidad técnica comprende conocimientos especializados, capacidad analítica y facilidad para el uso de herramientas técnicas. En el caso del directivo escolar, se refiere al nivel de comprensión y análisis de las políticas educativas internacionales, nacionales y estatales; comprensión de su contexto, y conocimiento de manuales de operación, reglamentos, disposiciones oficiales y problemáticas de las escuelas y de la comunidad. Incluye también su conocimiento sobre métodos y técnicas pedagógicas, programas de estudio, sistemas de evaluación educativa y de aprendizaje"³⁷

³⁷ Ibídem. p. 63

b) “Habilidad Conceptual: Implica el entendimiento estratégico, la capacidad de ver a la institución como un todo interrelacionado. Implica discernir que las funciones de la institución dependen unas de otras, e interactúan entre si: que los cambios en determinada parte del sistema institución afectan a las demás; como trabaja la gente en un grupo y cómo en otros; como se influyen los individuos entre si y que tienen que hacer para que se cumplan los objetivos. Comprende la visualización de los efectos en la institución de los cambios que ocurren en su entorno.

Esta habilidad permite que el directivo explique los fenómenos no como hechos aislados, sino desde el análisis de que las problemáticas se derivan de la conjugación de varias causas entrelazadas.

c) Habilidades Humanísticas: Se refiere fundamentalmente a la sensibilidad para relacionarse con otras personas. Esta sensibilidad permite al directivo funcionar de manera efectiva como líder de un grupo y lograr la cooperación de éste en las metas educativas.

Dicha habilidad se demuestra cuando el dirigente admite reconoce las posiciones de autoridades, colegas, profesores y colaboradores y en la manera en que consecuentemente se comporta con ellos. Incluye también las habilidades para mantener relaciones humanas sanas, buena comunicación, manejo de conflictos, actitudes de mando, integración de equipos de trabajo, etc. La habilidad humanística es el poder dinámico que conduce a la institución al logro de sus objetivos”³⁸

Muchas de las características del liderazgo atribuidas a los directivos eficaces corresponden al “liderazgo transformacional”, propio de quienes se concentran en objetivos a largo plazo; hacen hincapié en la importancia de determinados valores, que tratan que sus colaboradores acepten, y procuren transformar las estructuras

³⁸ Ibídem. p. 65

en las que operan, con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que aspiran implantar en el grupo, y motivan a las personas a que trabajen con ellos fin de que se comprometan en su propio desarrollo y perfeccionamiento profesional.

Siendo un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir en líderes a sus profesores. Es decir, establece un proceso mediante el cual desarrolla los talentos, las capacidades y los conocimientos de éstos, y con ello desarrolla la posibilidad de que determinen su propia actuación.

“Entre las características más sobresalientes de los líderes transformaciones podemos citar las siguientes:

- A) Integran al grupo hacia el logro de un propósito común.
- B) Despiertan la conciencia del grupo acerca de la importancia y valor de resultados determinados y del modo de alcanzarlos
- C) Tienen expectativas altas y positivas acerca de los otros.
- D) Consecuentemente, elevan los niveles de autoconfianza de los demás y amplían sus necesidades de logro.
- E) Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio se esperaba.
- F) A través de la delegación de responsabilidades, ofrecen oportunidades de desarrollo personal.
- G) Provocan cambios en los colaboradores a través de un proceso de consideración individual, el cual implica dar orientación, comunicar oportunamente la información y dar seguimiento continuo y retroalimentación sobre la actuación personal
- H) Tratan de lograr que las necesidades individuales coincidan con las de la escuela, inculcando lealtad hacia la institución”³⁹.

³⁹ Ibídem. p 72

- I) “Generan un ambiente de estimulación intelectual que permita una mejor conceptualización, comprensión y análisis de los problemas con que se enfrentan y de las soluciones que generan
- J) Tienden a ser activos (mas que reactivos), creativos e innovadores en la búsqueda de soluciones. En lugar de detenerse ante las limitaciones institucionales o de la comunidad, analizan hasta qué punto es posible convertirlas en oportunidades o lograr sus metas.
- K) Tienden a ser carismáticos; es decir, suscitan lealtad e inspiran respeto, confianza e inspiración. Por supuesto que ser carismático es requisito necesario, pero no suficiente, para desarrollar al máximo a un grupo de profesores.
- L) Posee una orientación pedagógica clara.
- M) Se actualizan constantemente
- N) Son agentes de cambio.”⁴⁰

En síntesis, el liderazgo transformacional conduce a los colaboradores a ser más capaces de auto dirigirse, a asumir la responsabilidad de sus acciones y a obtener gratificaciones por sí mismos; con el tiempo llegan a ser como sus líderes: cada vez más transformacionales. Es decir, el liderazgo transformacional eficaz puede transmitirse en cascada, de un nivel a otro dentro de la institución. Un directivo con este tipo de liderazgo tendrá mayor impacto en la eficacia del centro escolar.

2.2.3 Gestión Educativa

Gestión educativa es un concepto que da nuevo significado a prácticas y procesos que de hecho ya se realizan en los sistemas educativos.

Los conceptos de gestión y educación se encuentran estrechamente relacionados, ya que en el ámbito educativo se generan procesos para la obtención de

⁴⁰ Ibídem. p 73

resultados mediatos al término de un grado escolar, los cuales forman parte de un proceso mayor dirigido a la satisfacción de las necesidades de aprendizaje, al término del nivel.

El proceso de organización y administración que se realiza en la escuela se conoce como gestión escolar.

“La gestión escolar se puede definir como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo docente de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en – con y para- la comunidad educativa.

El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar y focalizar a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío por lo tanto es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Para ello la gestión escolar:

- Interviene sobre la globalidad de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados”⁴¹

Sylvia Schmelkes afirma que “la gestión escolar requiere siempre de un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos”⁴²

⁴¹ Pilar Pozner de Weinberg. “La gestión escolar”, en *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, 1997. PP. 69-91.

⁴² Sylvia Schmelkes. “Calidad en la educación y gestión escolar” Ponencia en el Seminario México-España sobre los procesos de reforma en la educación básica.

“Los propósitos fundamentales de la gestión escolar son:

- a) La definición colectiva de la escuela en la que se participa (claridad en la misión y en la visión, propósitos bien definidos, metas comunes)
- b) Construcción cotidiana de la escuela a partir de lo definido de manera colectiva
- c) La organización del proceso educativo en el aula y en la escuela, lo que implica la promoción, conducción y evaluación de acciones que tiendan al logro de los propósitos educativos.
- d) La identificación y transformación de las relaciones que a todo nivel se desarrollan entre los distintos actores que forman parte de la escuela.
- e) El diseño, aplicación y evaluación de proyectos que planteen la solución de problemas vinculados con los procesos y resultados educativos de la escuela.
- f) La organización de los aspectos administrativos, materiales y de recursos humanos, con el fin de posibilitar el funcionamiento regular de la escuela.
- g) La rendición de cuentas ante la comunidad y las autoridades educativas
- h) La gestión de apoyos y recursos necesarios para el cumplimiento de los propósitos educativos”.⁴³

2.3 Los Canales de la Comunicación

2.3.1 El lenguaje como elemento clave del proceso de Comunicación.

El lenguaje mantiene una relación estrecha con la construcción del conocimiento. Y juega un papel crítico en los contextos comunicacionales en los que se transmite información y en las operaciones de recuperación de información.

Uno de los rasgos característicos que definen al ser humano, y que lo diferencian de la mayoría del resto de las especies del planeta, es su capacidad de conocer y aprovechar ese conocimiento en su propio beneficio.

⁴³ *Ibíd.*

Sin embargo, el conocimiento obtenido como fruto de esa capacidad no se construye de forma espontánea en el vacío, sino que se fundamenta, en gran medida, sobre la información que llega a nuestro sistema nervioso procedente del entorno que nos rodea. En este sentido, podemos decir que la información juega un papel muy importante en la creación del conocimiento.

La información suele verse involucrada de dos maneras distintas en los procesos de gestación de conocimiento: a partir de su transmisión directa y, más recientemente, mediante su recuperación. Los seres humanos solemos construir nuestro nivel más bajo de conocimiento a partir de los intercambios (transmisión) de información que establecemos en la comunicación con otras personas. Pero también, y de una manera más intensiva desde hace unas décadas, aumentamos nuestros conocimientos a partir de la recuperación de información que se encuentra previamente almacenada en lugares especializados.

Dentro del contexto de la creación del conocimiento, es importante señalar que el lenguaje es una variable fundamental de todo este proceso. El lenguaje juega un papel crítico, pues habilita los contextos comunicacionales en los que se transmite información y estructuran las operaciones de recuperación de información.

Dentro de los contextos comunicacionales donde se produce transmisión de información, el lenguaje debe ser considerado como una de las variables críticas. Si se restringiera el uso del lenguaje, nuestra capacidad comunicativa se vería sensiblemente reducida. Y es que los seres humanos articulamos y vehiculamos la mayoría de los episodios de transmisión de información mediante el uso de una lengua. Cuando nos comunicamos cara a cara con otra persona o cuando lo hacemos mediante el teléfono, el correo electrónico o una simple carta, siempre utilizamos el lenguaje para hacer posible esa comunicación.

El papel del lenguaje en la comunicación puede explicarse también en términos gramaticales, y podemos afirmar que existen dos tipos de propiedades gramaticales que permiten que el lenguaje pueda utilizarse en contextos comunicacionales donde se produce transmisión de información: alguna de sus propiedades sintácticas (derivadas de las relaciones que se producen entre los signos de ese lenguaje) y ciertas propiedades semánticas (derivadas de las relaciones que mantienen esos signos con los objetos que representan).

Comencemos describiendo esas propiedades sintácticas. Los lenguajes se encuentran formados por un conjunto de símbolos que recibe el nombre de “léxico de la lengua”. Algunas combinaciones de esos símbolos dan lugar a ciertas unidades sintácticas mínimas con las que los usuarios de ese lenguaje pueden llevar a cabo una acción lingüística (transmitir información, expresar una opinión, dar una orden, etc.). La principal propiedad sintáctica que poseen estas unidades es la de ser gramatical o estar correctamente formada. Y es que todas las unidades sintácticas significativas del lenguaje son combinaciones de símbolos correctas o gramaticales.

En cuanto al ámbito de la semántica distinguiendo, de entre todas las unidades sintácticas mínimas (unidades sintácticas significativas del lenguaje) con las que los usuarios pueden llevar a cabo toda clase de acciones lingüísticas (transmitir información, expresar una opinión, dar una orden, etc.), un tipo especial de unidad: los enunciados.

Los enunciados “son aquellas combinaciones de símbolos utilizadas por parte de los usuarios exclusivamente para realizar ciertos actos lingüísticos específicos: las aseveraciones o dicho en otros términos, los enunciados son aquellas unidades sintácticas significativas del lenguaje sobre las cuales cabe preguntarnos la verdad o la falsedad de su contenido”⁴⁴

⁴⁴ Santillana, Diccionario de las Ciencias de la Educación. Ediciones Educar

La principal propiedad semántica que poseen los enunciados y que también se intenta recoger a través de una gramática es la de expresar una proposición o poseer un contenido susceptible de ser verdadero o falso.

Un aprendizaje comprensivo culmina con la adquisición e incorporación, por parte del educando, de los símbolos lingüísticos representativos de los conceptos adquiridos, el concepto puede existir porque existen palabras que lo representan

Las indagaciones psicogenéticas de Vygotsky han revelado el papel capital del lenguaje en el desarrollo de las facultades cognoscitivas: "El desarrollo del pensamiento está determinado por el lenguaje... El desarrollo de la lógica es una función directa del lenguaje socializado... El crecimiento intelectual depende del dominio de los mediadores sociales del pensamiento, esto es, del dominio de las palabras. El lenguaje es la herramienta del pensamiento".⁴⁵

El lenguaje, materia prima para la construcción del pensamiento e instrumento esencial del desarrollo intelectual, se adquiere, pues, en la comunicación, en ese constante intercambio entre las personas que hace posible ejercitarlo y de ese modo apropiárselo.

No basta recepcionar (leer u oír) una palabra para incorporarla al repertorio personal; para que se suscite su efectiva apropiación es preciso que el sujeto la use y la ejercite, la pronuncie, la escriba, la aplique; ejercicio que solo puede darse en la comunicación con otros sujetos, escuchando y leyendo a otros, hablando y escribiendo para otros.

Para cumplir sus objetivos, todo proceso de enseñanza/aprendizaje debe, entonces, dar lugar a la expresión personal de los educandos, desarrollar su competencia lingüística, propiciar el ejercicio social mediante el cual se apropiarán de esa herramienta indispensable para su elaboración conceptual; y, en lugar de

⁴⁵ Kaplun, M. 1990. "Comunicación entre grupos". Humanitas, Buenos Aires. p 36

confinarlos a un mero papel de receptores, crear las condiciones para que ellos mismos generen sus mensajes pertinentes en relación al tema que están aprendiendo.

Cuando el educando logra expresar una idea de modo que los otros puedan comprenderla, es cuando él mismo la comprende y la aprehende verdaderamente. En consecuencia comunicar es conocer, y no es solo un problema de comprensión sino sobre todo un problema de expresión. Y así se llega al pleno conocimiento de un concepto cuando se tiene la oportunidad y a la vez el compromiso de comunicarlo a otros.

La comunicación, por parte del sujeto que aprende, se perfila así como un componente básico del proceso de cognición y ya no solo como un producto subsidiario del mismo. La construcción del conocimiento y su comunicación no son, como solemos imaginarlas, dos etapas sucesivas en la que primero el sujeto se lo apropia y luego lo vierte, sino que es el resultado de una interacción: se alcanza la organización y la clarificación de ese conocimiento al convertirlo en un producto comunicable y efectivamente comunicado. Pero, para que el educando se sienta motivado y estimulado a emprender el esfuerzo que esa tarea supone, necesita destinatarios, interlocutores reales: escribir sabiendo que va a ser leído, preparar sus comunicaciones orales con la expectativa de que será escuchado.

Educarse es involucrarse en un proceso de múltiples flujos comunicativos. Un sistema será tanto o más educativo cuanto más rica sea la trama de interacciones comunicacionales que sepa abrir y poner a disposición de los educandos. Una Comunicación Educativa concebida desde esta matriz pedagógica tendría como una de sus funciones capitales la provisión de estrategias, medios y métodos encaminados a promover el desarrollo de la competencia comunicativa de los educandos.

2.3.2 La Escucha Activa

Dentro de un proceso de comunicación, la escucha posee indudables beneficios que afectan a ambos interlocutores, entre los beneficios que resultan para el que escucha podemos mencionar:

- “Estimula a seguir escuchando
- Gana respeto y lealtad
- Consigue más información
- Resuelve problemas y conflictos
- Reduce la tensión
- Fomenta un clima de confianza
- Genera cooperación
- Aumenta el entendimiento
- Aumenta la comprensión
- Fomenta el desarrollo personal

Y para el que habla los beneficios son:

- Es estimulado a seguir hablando
- Se siente reconocido e importante
- Se relaja
- Desarrolla su creatividad
- Encuentra soluciones
- Aumenta su autoestima
- Gana confianza en su jefe”⁴⁶

Dentro del proceso de escucha, podemos mencionar a la comunicación no verbal. La mirada, la expresión facial, el lenguaje corporal y los gestos.

⁴⁶ Campus México. Santillana Formación. Servicio Profesional de Carrera. Curso “Trabajo en Equipo” México, 2003.

La mirada ayuda a captar la atención y a evitar interrupciones. Es importante mirar al interlocutor. Al apartar la vista mientras se habla, se niega el derecho de réplica al receptor. No mirar al emisor es signo de desacuerdo y no mirar al receptor es señal de inseguridad en lo que se dice.

La expresión facial es el principal sistema de señales para mostrar las seis emociones básicas que acompañan al mensaje verbal: sorpresa, miedo, cólera, disgusto, felicidad y tristeza.

El que escucha con su expresión facial da un feedback de que capta los sentimientos que llevan palabras al que habla.

Los gestos pueden ampliar el sentido de una comunicación no verbal y reforzarla porque muestran emociones al igual que ciertas actitudes. Pero también pueden provocar un efecto, por lo que hay que tener presente el contexto y la personalidad del interlocutor para no malinterpretarlos.

La posición del cuerpo de una persona, cómo se sienta, cómo permanece de pie o cómo camina, son aspectos que reflejan sus actitudes y sentimientos hacia sí misma y hacia los demás. En el proceso de comunicación cuando se imita de forma inconsciente las posturas corporales del interlocutor se demuestra acuerdo con lo que está diciendo. Se debe tener en cuenta que el cambio frecuente de postura en una conversación indica tensión interna.

Es recomendable escuchar con interés y empatía, esta hace referencia a la dimensión emocional de la escucha. Consiste en demostrar a la otra persona, no sólo que se tiene interés por lo que está contando, sino además se comprenden y se aceptan sus sentimientos. Este reconocimiento es la base para poder influir en el otro, ya que así se reconoce si, lo que es importante para nuestro interlocutor, también lo es para nosotros. El bienestar y tranquilidad que esto produce en el otro es la base para poder influir en él.

Existen cuatro estilos de escucha:

- A) Simpático. La persona muestra interés por lo que el otro dice, pero le cuesta centrarse en lo que significan sus palabras. Su actitud es adecuada, pero la eficacia de su escucha no lo es tanto.
- B) Antipático. La persona con este perfil cree saber lo que los demás piensan y sienten y no se molesta en disimular su falta de interés por el discurso, interrumpen, tamborilean.
- C) Empático. La persona empática es capaz de escuchar realmente el mensaje, analizando las cosas desde el punto de vista de hablante, quien se siente en todo momento escuchado y valorado.
- D) Apático. La persona apática tiene buena capacidad de concentración y se fija en el contenido, aunque se mantiene distante desde el punto de vista afectivo.

Los obstáculos de la escucha están englobados entres niveles:

1.- “De Predominio Psicológico

- a) Pasividad: es la capacidad selectiva de la audición. En general, la percepción de los sonidos por el oído va seguida de su grabación en el cerebro. Poco a poco vamos haciendo una selección entre los ruidos significativos que hay que escuchar y aquellos que no tienen consecuencias y es mejor no oír.
- b) Distracción. Se refiere a causas de distracción que nos apartan de la atención de la audición activa, como por ejemplo la fatiga, el calor o el frío, un rayo de sol que nos da en los ojos.. Producidas principalmente por el ambiente, no siempre es posible eliminarlas
- c) Espíritu viajero. En ocasiones cuando estamos escuchando a nuestro interlocutor percibimos, durante la conversación, que tenemos tiempo de “desconectar” mientras el orador pasa de una idea a la siguiente. El problema surge cuando recobramos la conciencia sobre la necesidad de escuchar y tal vez es demasiado tarde para captar un punto importante, el nudo de la argumentación.”⁴⁷

⁴⁷ Ibídem p 20

2.- “De Predominio Afectivo

- a) Pantalla emocional. Los estudios realizados demuestran que tendemos a retener lo que nos produce emociones agradables. Las informaciones que son transmitidas del oído al cerebro muchas veces son filtradas por una pantalla de nuestra actitud inconsciente. Este hecho da continuidad a nuestras opiniones, pero, en contraposición, nos impide ser objetivos y ver claro los pros y los contras de aquello que oímos. Esta es una mala actitud para la escucha activa, entraña una tendencia a deformar lo que se oye en función de lo que se quiere oír. El que seamos conscientes de este hecho nos ayudara a hacernos más prudentes y sensatos en nuestras reacciones sobre esta materia
- b) Falta de motivación. Reunir la energía que se necesita para escuchar activamente no es un hecho únicamente intelectual. No basta con decir: “Voy a escuchar a gusto” Solo el deseo de entender nos abre a la escucha, y no siempre se tiene ese deseo. Algunos asuntos nos cautivan a la primera y otros nos aburren de antemano.
- c) Instinto de replica. Ejemplo claro de la persona que interviene constantemente durante un discurso. Es cierto que la participación es buena y positiva pero de forma continua puede resultar horrible. Impide escuchar y comprender lo que el orador quiere comunicar⁴⁸.

3.-“De Predominio Intelectual

- a) Perjuicios. Con frecuencia solemos juzgar a los demás antes de escuchar sus razonamientos, creemos haber entendido ya de antemano el asunto. Esta escucha negativa se fundamenta en argumentos que estamos dispuestos a justificar lógicamente. Debemos procurar ser moderados a la hora de expresar nuestras opiniones y escuchar las de los demás para compararlas con las nuestras⁴⁹

⁴⁸ Ibídem p 21

⁴⁹ Ibídem p 22

- b) “Egocentrismo. Es la persona que centrada en si misma es incapaz de colocarse en el lugar del otro. Es natural que defendamos nuestros intereses y promovamos nuestro éxito y ello nos lleva a interesarnos por el discurso que nos favorecen, pero sin llegar al egocentrismo. Si nuestro campo de interés es muy restringido, empobrece la personalidad. Saber escuchar lo que apasiona a los demás nos abre a nuevos campos de interés. Permite también conocer mejor los pensamientos del interlocutor.
- c) Sentido critico. Podemos decir que poseer sentido critico es una facultad que nos resulta útil y necesaria ademes, si no se desarrolla la escucha se convierte en una actitud pasiva e inútil. Debemos utilizar el sentido critico pero sin perder el control. En caso contrario, cuando escuchamos a alguien, puede ser perjudicial estar pensando constantemente en sus errores de razonamiento, en sus faltas o en los argumentos que le podemos oponer”⁵⁰

Generalmente los mejores oradores suelen ser los mejores oyentes, ya que el esfuerzo que realizan por asimilar lo que vale la pena retener es una ayuda para hablar mejor.

2.3.3 El trabajo en Equipo.

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que se comprometen a cumplir objetivos comunes, trabajan satisfactoriamente en común y producen resultados de alta calidad.

La función de un equipo es lograr resultados educativos. Un equipo está facultado para alcanzar mejores resultados que un individuo, porque en el equipo los talentos se combinan para crear un producto final que va más allá de las capacidades individuales.

⁵⁰ Ibídem p 22

Los objetivos se comprenden, comparten y adquieren sentido a través del intercambio mutuo. Esto imprime una dirección clara a las tareas individuales, porque estas se identifican con un propósito más general. Ningún equipo surge sin un reto significativo para los involucrados. Una óptima interacción personal o el deseo de formar un equipo fomentan los valores de trabajo en conjunto.

Los miembros del equipo se sienten más fortalecidos y encuentran que las actividades conjuntas renuevan su vitalidad personal. Por ejemplo al exponer al director la problemática de su escuela, pueden encontrar que otros compañeros la comparten y comprenden, y esto quizá los conduzca a encontrar soluciones que transformaran la frustración inicial del director en entusiasmo para actuar; es decir, se genera una responsabilidad compartida que tiende a romper la dependencia respecto de la figura directiva.

Los equipos buscan resolver conjuntamente los problemas de control, liderazgo, procedimientos, formas de organización roles y tareas. Buscan flexibilidad, responsabilidad y dirección clara.

El espíritu que se desarrolla entre los miembros de un equipo genera un clima de apertura, apoyo y cooperación mutua, el cual permite a sus integrantes satisfacer sus necesidades sociales de reconocimiento. Un equipo con este clima soluciona dificultades personales e interpersonales.

La razón principal de que los equipos de trabajo sean benéficos es que alcanzan altos resultados, lo que les produce gran satisfacción a sus miembros

Las características que poseen los equipos efectivos:

1. – “*Metas comunes*: Para que los alumnos logren aprendizajes significativos y de calidad es necesario que el directivo y los profesores tengan propósitos educativos y metas comunes, generadoras de un clima de trabajo colectivo. En la medida que las metas sean claras, se propiciara la necesidad de tener una razón para permanecer y trabajar unidos.
2. *Liderazgo adecuado*. El directivo debe reflexionar sobre su estilo de liderazgo. En los equipos, el líder formal utiliza un estilo acorde con la situación. Sin embargo, se propicia un liderazgo compartido para que otras personas ejerzan la dirección cuando sus conocimientos y habilidades se adecuan a las necesidades del equipo.
 - a) *Responsabilidad compartida*: Todos los integrantes contribuyen activamente a los propósitos del equipo. Se establece un medio en el cual todos se sientan responsables de los resultados
 - b) *Comunicaciones abiertas*: El clima grupal propicia que el equipo se sienta en confianza para expresarse libremente. Se cuenta con tiempo para comunicarse, compartir información, discutir problemas y expresar nuevas ideas y sugerencias. Se genera una discusión en la que todos participan. Todos se escuchan entre sí.
 - c) *Atención tanto al proceso como a los resultados*: El proceso incluye reflexiones compartidas sobre roles asumidos, apreciaciones, relaciones dentro del grupo, reglas explícitas e implícitas y comportamiento de las personas dentro del grupo. Se presta atención a las tareas que hay que realizar, a los resultados, a los objetivos, a los compromisos, etc. Es decir, se revisa el desempeño del equipo para considerar donde es pertinente hacer mejoras.
 - d) *Respeto a las diferencias*: El ambiente es adecuado para que el grupo exprese sus desacuerdos sin temer represalias por ello. El líder del grupo da el ejemplo, pero todos los integrantes son responsables de reconocer y respetar las diferencias. También se examinan los errores y las debilidades, sin agresiones personales, a fin de que el grupo aprenda de su experiencia. El reto es incrementar la autoestima de cada uno”⁵¹

⁵¹ Ibídem. p 11

- e) *“Resolución constructiva de conflictos.* Es natural que en un equipo se presenten conflictos. Cuando hay desacuerdos, el equipo los considera como una oportunidad de encontrar ideas que tal vez no habrían sido consideradas, por lo que las diferencias se examinan cuidadosamente y se busca resolver el desacuerdo, más que someter a quien opine diferente. Cuando aparecen conflictos, se encarán de manera positiva. Los conflictos que no se abordan de frente generan resentimiento o desgastes, por lo que conviene que se expresen y resuelvan. Aun si su solución no es inmediata, el grupo debe aceptarlos y trabajar sobre ellos
- f) *La mayoría de las decisiones se toman por consenso, no por votación:* Aunque en ocasiones sea necesaria, una votación no siempre da como resultado la mejor decisión. Las decisiones con las que todos están de acuerdo son más eficientes, porque para tomarlas se tuvieron en cuenta las opiniones de todos”⁵²

⁵² *Ibíd.* p 12

III. LA COMUNICACIÓN ENTRE EL DIRECTIVO Y EL PERSONAL DOCENTE PARA FAVORECER EL TRABAJO EN EQUIPO.

3.1 De la Información a la Comunicación entre el Colectivo Escolar (*Clara, Precisa, Medios*)

La comunicación es uno de los procesos más importantes en toda organización, las relaciones que se dan entre los miembros de una institución se establecen gracias a la comunicación, ya que en esos procesos de intercambio se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos y se dinamizan los procesos. Así mismo se promueve el diálogo y la relación entre dos personas o más en un proceso de interacción y de transformación continua y es un factor fundamental en el funcionamiento de la institución.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales adecuados y la ausencia de una información clara, precisa y fluida, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retraso en las tareas y desinformación lo que imposibilita una verdadera interacción a nivel interno.

La comunicación es una construcción diaria que se favorece si se promueven las reuniones con el colectivo escolar donde se intercambien opiniones y sean espacios para la discusión y la reflexión.

“La comunicación interna es un instrumento fundamental para la creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos y que comprometa voluntades para que se fortalezca a la institución”⁵³ y esta tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes del colectivo escolar.

⁵³ Carlos Fernández Collado “*La Comunicación en las Organizaciones*”, México, Editorial Trillas, 1997. pp. 26-27.

Además de que cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, solución de problemas., entre otras.

En la vida de todas las personas, la comunicación es un factor de suma importancia, ya que esta presente en casi todos sus actos, no solo cuando nos comunicamos de forma verbal, sino que también con nuestros gestos, postura corporal y la manera de mirar, entre otras estamos comunicando algo.

Todo proceso de comunicación esta mediado por el concepto que cada persona tiene de si misma, por la forma en que interpreta la realidad y sus experiencias, siendo un proceso de aprendizaje constante.



A través de la comunicación las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación lo que posibilita el crecimiento y el desarrollo de la institución educativa.

Conocer el grado de comunicación que manejan los integrantes del colectivo escolar, nos permitirá ir adoptando nuevas formas de dialogar y de organizarnos, procurando que esta sea clara, precisa y oportuna y se optimicen los medios para agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización para mantenerlos informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Con este fin se aplico en reunión de consejo técnico un cuestionario a los integrantes del colectivo escolar para hacer un estudio práctico del grado y estilo de comunicación que se utiliza en las relaciones interpersonales, para que cada uno reflexione sobre sus habilidades comunicativas, identificando las áreas de oportunidad.



CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN

Instrucciones

- Lea cada pregunta y conteste marcando una cruz debajo de la opción que mejor se apegue a su caso.

SI: Cuando la situación ocurra la mayoría de las veces o usualmente

NO: Cuando la situación acontece raras veces o nunca.

A VECES: Debe usarse sólo cuando definitivamente no pueda responder si o no. Use esta columna lo menos posible.

- No conteste lo que cree que debería hacer, sino lo que hace en realidad.
- No olvide que las preguntas no se refieren a los miembros de su familia, sino a sus compañeros de trabajo.
- Conteste cada pregunta tan rápido como pueda de acuerdo con lo que está sintiendo en el momento en que responde.

No.	Pregunta	Si	No	A veces
1	¿Le es difícil hablar con otras personas?			
2	¿Le incomoda que alguien no este de acuerdo con usted?			
3	¿Por lo general puede confiar en las personas?			
4	¿Siente que los demás quisieran que usted fuera diferente como persona?			
5	¿Comprenden los demás los sentimientos de usted?			
6	¿Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?			

7	¿Admite que se equivoca cuando sabe que se equivocó?			
8	Cuando se le pregunta algo que no está claro, ¿pide a su interlocutor que explique lo que quiso decir?			
9	¿En una conversación trata de ponerse en "los zapatos de la otra persona", es decir, en su lugar?			
10	¿En una conversación tiene la tendencia a hablar más que la otra persona?			
11	¿En una conversación deja que la otra persona termine de hablar antes de que usted intervenga?			
12	¿Nota que no pone atención cuando conversa?			
13	¿Trata siempre de captar el significado de lo que dice cuando alguien está hablando?			
14	¿En una conversación puede notar la diferencia entre lo que una persona dice y lo que siente?			
15	¿Finge escuchar cuando realmente no lo está haciendo?			
16	¿En una conversación suele expresarse como usted quisiera?			
17	Cuando trata de explicar algo, ¿las otras personas tienden a explicar lo que usted dijo?			
18	¿Asume simplemente que los demás saben a qué se refiere y que por lo tanto no es necesario explicarles lo que realmente quiere decir?			
19	¿Esta consciente de que su tono de voz puede influir en los otros?			
20	Cuando usted habla, ¿se le pone atención?			
21	Cuando habla, ¿percibe las reacciones a lo que dice?			
22	¿Evita expresar sus ideas cuando difieren de las ideas de los demás?			
23	¿Reprime la expresión de algo que podría herir a otra persona?			
24	¿Pide excusas cuando cree haber herido los sentimientos de alguien?			
25	¿No puede pensar con claridad cuando esta enojado?			
26	¿Suele ocultar su desacuerdo por temor a provocar enojo?			
27	Cuando surge un problema entre usted y otra persona, ¿puede discutirlo sin enojarse?			
28	¿Esta satisfecho con la manera como resuelve sus diferencias con los demás?			
29	¿Se enoja y pone mala cara durante mucho tiempo cuando alguien lo molesta?			
30	¿Tiende a cambiar de conversación cuando sus sentimientos se mezclan en una discusión?			
31	¿En una discusión le es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?			
32	¿Pide a la otra persona que le diga qué piensa del asunto que usted le está exponiendo?			
33	En una conversación, ¿habla de las cosas que son de interés mutuo?			
34	¿Le es difícil aceptar críticas constructivas de los demás?			
35	Cuando alguien ha herido sus sentimientos, ¿platica del asunto con esa persona?			
36	¿Se siente muy incomodo cuando alguien le hace un cumplido?			
37	¿Le es difícil elogiar a los demás?			
38	¿Trata deliberadamente de ocultar sus faltas?			
39	¿Ayuda a los otros a que lo comprendan diciéndoles qué piensa?			
40	¿Le es difícil confiar en los demás?			

La información recabada nos permitió tener una visión general sobre el estilo de comunicación que prevalece en el centro de trabajo y así poder diseñar los recursos necesarios para mejorar las habilidades comunicativas de los integrantes del colectivo escolar, identificando las áreas que requieren mejorar cada uno para incrementar su habilidad de escucha, su claridad de expresión, su capacidad para expresar sus sentimientos y la apertura para con los demás, entendiendo que este es un proceso de aprendizaje constante y de reeducación.

Siendo importante que cada uno reflexione y reconozca su trabajo como comunicador y valore hasta que punto es eficiente como tal y en que aspectos puede superarse.



Como educadores debemos tener claro que” la comunicación desempeña una función primordial que es la transmisión del conocimiento como un proceso que garantiza la interacción y el desarrollo de las relaciones humanas”⁵⁴

La educación es comunicación. El hombre se desarrolla gracias a la comunicación con los demás, consigo mismo y con el medio.



⁵⁴ Fernández González, A.M. “Comunicación Educativa”, Editorial Pueblo y educación, la Habana Cuba, 1995, p15.

Con la aplicación de este cuestionario se permitió ayudar a comprender mejor como nos comunicamos con los demás y en que aspectos podemos mejorar a través de las sugerencias que se ofrecieron en relación a cada aspecto contemplado en el cuestionario.

Los integrantes del colectivo escolar manifestaron su agrado y aceptación de la información que por escrito se le proporciono a cada uno de ellos sobre los aspectos a mejorar.

AREAS DE OPORTUNIDAD

AUTOESTIMA:

Lo que una persona piensa de sí misma es, un factor determinante en la comunicación y en las relaciones interpersonales. El concepto de sí mismo se va formando con las experiencias diarias.

La autoestima es una condición humana, un sentido de aprecio personal que se caracteriza por la auto aceptación.

Los siete pilares de los que depende una autoestima saludable son:

1.- Vivir de manera consciente. Esto significa comprender nuestros intereses, valores y metas, y tomar conciencia tanto del mundo externo como el interno.

2.- Aceptación de uno mismo. Es poseer y experimentar, sin negar o repudiar, la realidad de nuestros pensamientos, emociones y acciones: respetar y tener consciencia de nosotros mismos aun cuando no admiremos o disfrutemos algunas de nuestras sensaciones o decisiones.

3.- Responsabilidad de uno mismo. Significa reconocer que cada persona es autora de sus decisiones y acciones; que cada quien debe ser la fuente definitiva de su propia satisfacción; que nadie vendrá a vivir la vida por uno, a hacerlo feliz o a darle autoestima.

4.- Autoasertividad: Significa afirmar los deseos y las necesidades y buscar la forma apropiada de expresar nuestra realidad; vivir de acuerdo con los valores, desear ser lo que se es y permitir que los demás lo sean; sostener convicciones, valores y sensaciones.

5.- Vivir plenos de propósitos. Asumir la responsabilidad e identificar metas; realizar acciones que permitan lograrlas.

6.-Integridad Personal. Vivir con principios de conducta a los cuales se es fiel en la acción; mantener las promesas y respetar los compromisos; predicar con el ejemplo.

Se debe apoyar el fortalecimiento de la autoestima procurando:

- Elogiar la labor bien hecha
- Mostrar aprobación cuando se esta de acuerdo
- Escuche "activamente"
- Apoye las iniciativas de otros.
- Pida opinión sobre como resolver problemas
- Admita cuando esta equivocado
- Reconozca la habilidad o capacidad de alguien

- Comparta información
- Explique las razones de sus decisiones o instrucciones.

ESCUCHAR

Escuchar es oír las palabras y comprender su significado. Los seres humanos tenemos una habilidad extraordinaria que no aparece en otras formas de vida. Se trata de la habilidad para “sintonizar” y “desintonizar” lo que oímos. Podemos oír toda clase de sonidos; sin embargo solo escuchamos aquellos que consideramos interesantes, importantes o agradables.

Escuchar no es una habilidad innata. Como cualquier otra, requiere entrenamiento. La persona que no ha aprendido a escuchar presenta las mismas desventajas que aquellas que no sabe leer o se expresa con un lenguaje pobre.

No debemos confundir el término escuchar con oír

Sugerencias para mejorar la habilidad de escucha:

- Evalúe sus hábitos actuales. Cuándo, qué, con quienes, en que circunstancias tiene usted mayor dificultad para escuchar
- Escuchar correctamente requiere un proceso activo de su parte, que implica atención, concentración, disciplina, inversión de energía y un deseo deliberado de interesarse por quien está comunicando.
- Cuando escucha atiende a quien esta hablando.
- Repita en sus propias palabras el contenido y los sentimientos de lo que expresa el que habla. Para escuchar con atención es necesario captar los hechos y sentimientos que acompañan al mensaje
- Busque el tema o los temas importantes del mensaje
- Si es necesario haga preguntas para aclarar dudas
- No interrumpa a su interlocutor.
- Retroalimente a su emisor con frases que indiquen que esta entendiendo su mensaje. Esto se logra por medio de la reformulación
- Sea empático; es decir, procure entender la idea y las actitudes desde el punto de vista de la otra persona, ponerse en su lugar y adoptar su marco de referencia en relación con el tema que esta tratando
- Haga un esfuerzo por permanecer en contacto con el otro a través de sus actitudes físicas y su lenguaje no verbal.
- Conviértase en un buen observador. Preste atención a las actitudes físicas de su interlocutor, su tono de voz, su mirada, sus gestos y cómo éstos son coherentes o no con el mensaje verbal.

CLARIDAD DE EXPRESION

Uno de los principales motivos de que la comunicación se distorsione es la dificultad para expresarse. El emisor debe comunicar claramente la idea o el pensamiento que desea transmitir, elaborar y aclarar sus ideas antes de emitirlas. También debe ser receptivo a la retroalimentación que reciba del que escucha, para en su caso encauzar lo que esta comunicando

Sugerencias

- Planee y organice su mensaje
- Utilice un lenguaje acorde con su receptor, su edad, su nivel educativo y social; atiende a la diversidad cultural.
- Sea preciso y concreto en lo que desea expresar.
- No utilice palabras ambiguas o difíciles de comprender
- Busque la retroalimentación

Con los datos obtenidos se pueden observar que el grado de comunicación que prevalece entre los integrantes del colectivo escolar del centro de desarrollo infantil es de regular a malo, por lo que se hace necesario diseñar algunas estrategias que nos permitan ir mejorando la comunicación procurando que esta

sea clara, fluida y precisa e ir definiendo las herramientas mas adecuadas para que esta llegue a todo el colectivo escolar.

Para tal fin se propuso realizar una actividad a la que llamamos la gran noticia, la cual consistió en que los integrantes del colectivo escolar traerían una noticia que le haya impactado y escogerían los materiales para que la presentaran a los demás integrantes para facilitar la información, explicando el porque decidió presentarla de esa forma, posteriormente se realizaría una plenaria donde se reflexione sobre cuál es la mejor manera de que la información sea transmitida a todo el colectivo escolar de forma precisa, clara y oportuna.



Esta actividad se trabajo dividiendo a los integrantes del colectivo escolar en dos grupos ya que por necesidades del servicio no fue posible realizarlo reuniendo a todos.

Cabe hacer mención que en este Cendi no se llevan a cabo las juntas de consejo técnico como se realizan en otras instituciones que suspenden clases el ultimo viernes de cada mes ya que por ser un servicio que se ofrece a las madres colaboradoras de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social no se tiene contemplada esta suspensión por lo que estas reuniones se realizan dividiendo al personal procurando que sean dos grupos y como máximo tres de acuerdo a las necesidades del servicio, y sin que este sea suspendido.

En ambos grupos se prefirió trabajar con aspectos en relación a:

- tolerancia en horarios
- permisos
- días económicos
- permanencia dentro de las instalaciones de los niños que cursan la primaria.

Manifestando su inquietud y necesidad de tener claros estos aspectos ya que sería de mayor significado trabajar sobre algo que les interesa a todos y que influyen en el comportamiento y compromiso que se genera al estar informados.

Por este motivo se modificó la actividad y en lugar de ser una noticia se cambió por lo que sugirieron y acordaron ya que al ser de interés para todos se presta mayor atención y entusiasmo para su realización.



Se invitó a participar a la directora del CENDI, quién informó sobre la normatividad en relación a los aspectos trabajados y sobre la flexibilidad que se tendría, procurando que fuera un compromiso en común.

Así mismo se acordó entre todos los participantes que por medio de una circular se les diera a conocer la normatividad vigente en relación a los aspectos por los cuales mostraban inquietud y por medio del tablero de avisos que sería colocado en el comedor de personal, porque es el lugar donde todos lo pueden ver con más

facilidad, se les informaría sobre diferentes aspectos a trabajar, así como también el realizar una reunión por mes para fomentar el trabajo en equipo y estar mas comunicados.

3.2 Educomunicación (*Retroalimentación, Empatía*)

La escuela esta inmersa en un gran sistema comunicativo y la interrelación ente la comunicación y la educación se dan como un campo de diálogo expresivo para el conocimiento crítico y creativo de todos los integrantes del colectivo escolar.

La comunicación en las instituciones educativas tiene la importante función de coordinar las acciones de los miembros de manera que se logren las metas y “es un proceso de intercambio interactivo que involucra a todos los integrantes de la comunidad educativa en la toma de decisiones. Integrando los esfuerzos hacia un objetivo común, generando cohesión, motivación y compromiso”.⁵⁵

La misión y la visión de la institución enuncian su razón de ser y hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de todos para el logro de una meta en común, rescatando el trabajo en equipo, el compromiso de cada uno de los integrantes y la corresponsabilidad en las acciones realizadas.

Saber escuchar constituye una forma de retroalimentación o feedback, la cual es muy importante dentro del proceso de comunicación.

La retroalimentación o feedback proporcionada a través del lenguaje verbal es más eficaz ya que lamentablemente el lenguaje no verbal se puede presentar a distorsiones porque su interpretación depende en gran parte de las características de personalidad, tanto de quien las proporciona como de quien las recibe.

⁵⁵ Vicente González Castro. *De Profesión Comunicador*. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, Cuba, 1982. P 19



Con el personal técnico, administrativo y docente se realizó una dinámica a la que llamamos **“caminemos juntos”**, con la finalidad de recordar la misión y la visión del Centro de Desarrollo Infantil, esta actividad se trabajó en el jardín y en el salón de cantos y juegos, por ser espacios más amplios donde el personal pudiera desplazarse sin ningún problema, estando en libertad para moverse.

Se formaron tres equipos de ocho personas cada uno quienes debían buscar las fichas que previamente se habían colocado en lugares estratégicos, las cuales contenían frases con relación a la misión y visión del CENDI, como por ejemplo:

- Ofrecer educación educativa de calidad
- Que favorezca su desarrollo integral
- Dando seguridad y tranquilidad a las madres trabajadoras
- A través de la actualización permanente
- Elevar la calidad del servicio
- Cumplan profesionalmente con su función

entre otras, frases.

La consigna que se dio fue que con estas frases escritas en las tarjetas, debían formar la Misión y Visión del CENDI. El equipo que terminara primero se ganaría un premio el cual consistía en una libreta y una pluma.

Las participantes se mostraron muy entusiasmadas buscando las tarjetas y comentaban entre ellas como formar las frases para que quedaran completas, y discutían cual iba primero, otras buscaban las tarjetas que les faltaban, comentaban cual estaba repetida, pero no la compartían con el otro equipo hasta estar seguras que no les hacia falta, y también hacían tiempo para que los otros equipos no terminaran.

Les costo trabajo ponerse de acuerdo ya que no recordaban del todo ni la misión ni la visión del CENDI, y no se percataron de que estas habían sido colocadas en una de las paredes del salón de Cantos y Juegos, después de algún tiempo discutir entre ellas cual iba primero de las frases notaron que estas estaban colocadas en la pared y con la participación de todas lograron formar tanto la misión como la visión del CENDI.

Al equipo que finalizo primero se les entrego su obsequio y posteriormente nos reunimos en plenaria para comentar, lo sucedido, entre los comentarios que surgieron podemos enumerar los siguientes:

- a) Se habían sentido entusiasmadas
- b) Lo difícil que fue ponerse de acuerdo
- c) El no recordar la misión y visión del Centro de Desarrollo Infantil
- d) Una vez que encontraron las tarjetas ponerse de acuerdo para ubicar la primera y segunda frase, las otras ya fueron más fáciles
- e) No haber observado que las tarjetas estaban divididas por color, ya que su prioridad era ganar y que muchas veces esto hacemos en la cotidianidad, por las prisas de hacer algo olvidamos observar y tomarnos el tiempo para decidir lo mejor.
- f) Lo importante que es recordar la misión y la visión del Centro de Desarrollo Infantil, ya que así todos sabemos hacia donde dirigir nuestros esfuerzos y que si todos participamos y nos involucramos habrá una corresponsabilidad para lograr la mejora continúa. Siendo importante hacerla extensiva a los padres y procurar

colocarla en diferentes lugares del CENDI, para que se este recordando en todo momento.

g) Manifestaron su interés por continuar con estas actividades, ya que han notado que existe un ambiente de trabajo mas relajado.

h) No percatarse de que la misión y la Visión del CENDI habían sido colocadas en una de las paredes del salón, mencionando que muchas veces no observamos todo lo que nos rodea, sino únicamente estamos atentas a lo que pretendemos realizar, sin darnos cuenta que la solución puede estar mas cerca de lo que pensamos.

Finalizamos la actividad dándonos un aplauso y con el compromiso de recordar siempre la Misión y Visión del CENDI.



3.3 El Liderazgo Transformador en los Centros Escolares (*Actitud: No Juzga, No Personaliza*)

Un aspecto de gran importancia para lograr las metas institucionales es el papel que cada uno de los integrantes asume, y la forma en que cada uno se conduce ya que los resultados son consecuencia del esfuerzo de todos, de la actitud que cada uno presenta en la cotidianidad y en el desarrollo de sus funciones, cuando asumimos una postura de jueces, cuando somos empáticos, cuando todo lo que

ocurre lo tomamos de manera personal o si asumimos una posición madura y asertiva.

El poder tener un espacio de reflexión y realizar una auto evaluación de nuestra forma de conducirnos y como esta afecta positiva o negativamente en los resultados del trabajo y en nuestra interacción diaria, nos permite generar un cambio que por mínimo que sea favorecerá en el mejoramiento de nuestra actitud y de las relaciones interpersonales lo que permitirá que se reduzca el estrés y se facilite la comunicación

“La comunicación educativa se encuentra determinada por las relaciones sociales y las normas culturales que rigen en el contexto en el cual se produce”⁵⁶

“La comunicación en las instituciones educativas tiene la importante función de coordinar las acciones de los miembros de manera que se logren las metas siendo un proceso de intercambio interactivo que involucra a todos los integrantes de la misma”⁵⁷

Para que cada uno de los integrantes del colectivo escolar visualice las actitudes que asume ante diferentes situaciones se trabajo con ellos el video **“El Virus de la Actitud”**, en el cual se abordan algunas de las formas que en ocasiones se asumen en nuestra relación diaria ante diferentes situaciones, entre las que se abordaron están:

- 1) El alterado
- 2) El perfeccionista la calidad como
- 3) El resistente al cambio
- 4) El ese no es mi trabajo

⁵⁶) Ana María Fernández González. *La comunicación Educativa como Factor de Eficiencia profesional del educador. Tesis doctoral*, Ciudad de la Habana, Cuba 1996

⁵⁷ Fernández González: Op.Cit

- 5) El esparcidor de rumores
- 6) El no comprometido
- 7) El pesimista

Y que al asumir una actitud saludable es lo que hace la diferencia proponiendo:

- a) Reconocer que hay un problema de actitud
- b) Responsabilizarse de su propia actitud
- c) Ayudar a que un compañero haga el diagnóstico de su actitud
- d) Enfocarse en la conducta, no en la personalidad
- e) Mostrar como la conducta produce un impacto en las metas del equipo
- f) Tomar la responsabilidad de nuestros actos, siendo importante el escoger el modo como responder ante determinadas circunstancias aunque éstas estén fuera de nuestro control.
- g) Reconocer las causas ocultas de una actitud improductiva en usted y en los demás
- h) Poner en claro los valores y como estos se relacionan con las metas institucionales
- i) Reemplazar las viejas reacciones con una nueva respuesta que se adapte mejor a la situación
- j) Practicar usando una nueva respuesta. Manejar las situaciones que puedan producir tensión y dar seguimiento para que no vuelvan a ocurrir
- k) Monitorear los signos vitales con los miembros del equipo realizando seguimiento.
- l) Modelar un buen comportamiento

Mientras se proyectaba el video, algunos integrantes del colectivo escolar, mencionaban el nombre de algunas de ellas haciendo alusión a que su actitud se parecía a la que estaban observando, se reían, bromeaban y en momentos se hacían silencios.

En general se pudo observar que hubo interés y entusiasmo, no se considero el realizar una plenaria para comentar sobre lo que se había observado ya que lo

que se pretendía era que se hiciera una reflexión individual y una auto evaluación de las actitudes que se asumen.

Para finalizar, se les pidió que realizaran una sopa de letras la cual contenía algunas de las palabras que se abordaron en el video.

SOPA DE LETRAS

A	C	T	I	T	U	D	M	A	P	N	D	P
S	A	B	E	R	T	A	B	L	E	O	B	E
T	L	F	H	L	A	T	O	T	S	I	E	R
R	I	N	T	E	R	E	S	E	I	C	Q	S
A	D	S	E	R	O	M	U	R	M	C	U	O
B	A	N	L	I	D	E	R	A	I	U	I	N
A	D	U	B	F	O	Ñ	A	D	S	D	P	A
J	S	M	G	U	A	T	L	O	T	O	O	L
O	A	F	J	U	Z	G	A	D	A	R	I	S
C	O	M	P	R	O	M	I	S	O	P	V	M

ACTITUD
CALIDAD
COMPROMISO
EQUIPO
JUZGA
PESIMISTA
PRODUCCION
SABER
TOTAL

ALTERADO
CAMBIO
DAÑO
INTERES
LIDER
PERSONAL
RUMOR
TRABAJO

COORDINACION, TOMA DE DESICIONES, DELEGA, ORIENTA

El líder es un gestor e impulsor del cambio siendo una labor difícil ya que requiere de compromiso, de buscar un balance entre las necesidades institucionales y las personales, así podemos conceptualizar al líder como “la persona que dirige a un

grupo y lo orienta hacia la consecución de las metas para obtener resultados de calidad”⁵⁸

Los centros escolares requieren de líderes capaces de aprovechar las oportunidades y de generar compromisos en las personas favoreciendo la comunicación y el trabajo en equipo donde se promueva el desarrollo del potencial de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Al liderazgo debemos considerarlo como un conjunto de habilidades que pueden aprenderse y desarrollarse; pero para ello debemos contar con información que nos oriente, por tal motivo se realizó una reunión con el colectivo escolar donde se abordaron aspectos como:

- Que es un líder,
- Los tipos de líder que con frecuencia podemos encontrar en las organizaciones
- El líder autoritario y el líder transformador.
- Las características de cada uno.
- La importancia del liderazgo que se asume desde la función que cada uno ejerce dentro de una institución, tomando en cuenta todas las bondades que representa en cuanto a poder organizar y optimizar mejor el funcionamiento de la institución educativa.

Así mismo se enfatizó en lo adecuado que resulta un ambiente laboral que se caracterice por un sentido de propósitos grupales que nos anime a reflexionar sobre nuestra práctica educativa y en donde los problemas y las soluciones a los mismos se tornen colectivo y con responsabilidad de grupo.

⁵⁸ Natanael Carro Bello y otros. *Propuesta de gestión educativa de calidad para telesecundaria. (Documento para directivos)* SEP. P 55

Siendo importante insistir en la necesidad de fomentar las condiciones de liderazgo en la toma de decisiones y de coordinación tanto en el aula como a nivel directivo, ya que como docentes somos líderes pues ejercemos un papel primordial como inspiradores de los alumnos, como coordinadores de las relaciones con los padres de familia y por la influencia en la motivación y en el aprender a trabajar en equipo

Se proyectó el video **“El vuelo del ganso”**, donde apreciamos cual es el comportamiento de la manada de búfalos donde el búfalo líder se distingue por ser el más valiente o el más viejo y la manada lo sigue de forma ciega y leal a diferencia de los gansos quienes vuelan en forma de V, ya que al compartir la misma dirección y el sentido del grupo se llega más fácil y rápido a la meta, al permanecer en sintonía y unidos el esfuerzo será menor y más sencillo y placentero alcanzar lo propuesto.

Compartir el liderazgo respetándonos mutuamente y en todo momento, participando en la solución de los problemas y en los trabajos más difíciles reuniendo nuestras habilidades y capacidades, combinando dones, talentos y recursos; mostrando confianza y dando palabras de aliento.

Una vez finalizada la proyección se solicitó al grupo que se dividiera en dos equipos, indicándoles que se analizaría un problema que está afectando la organización y el clima laboral, siendo importante el establecimiento de reglas por parte de todos para poder realizar el trabajo encomendado, las reglas propuestas fueron el respeto y la participación de todos.

El caso presentado versó en relación a una queja presentada por una madre de familia ante la dirección del centro escolar en relación a que la maestra del grupo donde asiste su niña había sido agredida físicamente durante la clase de educación física, por la profesora responsable del grupo (la golpeó con una

raqueta) así mismo había presentado la queja ante el órgano de control interno de la institución y ante la Comisión Nacional de Derechos Humanos.

Un equipo estaría a favor de la madre y el otro a favor de la institución escolar, analizando el caso y anotando en hojas de papel bond sus conclusiones y las acciones que consideran debería realizarse desde el papel que les corresponde representar

Durante la realización de la actividad se pudo observar en ambos equipos:

- Entusiasmo
- Apasionamiento
- Molestia
- Imposición de opiniones
- Falta de acuerdo
- Falta de habilidad para detectar el problema e identificar oportunidades de acción
- Actitudes de apoyo
- Dificultad en la toma de decisiones en algunos integrantes del equipo
- Falta de empatía

Se solicitó a los equipos que anotaran sus acuerdos en las hojas de rotafolio que se les habían proporcionado ya que solamente contaban con 20 minutos para que finalice la actividad y se realizaría la plenaria donde se comentarían los resultados obtenidos en ambos equipos.

Posteriormente en reunión plenaria se comento acerca del video y del caso que se analizo, los integrantes comentaron, que es posible conducirnos en un vuelo como los gansos cuando todos reconozcamos la importancia de la participación y de la labor que se desempeña, cuando el director sea capaz de dirigir y unir a la comunidad educativa hacia el logro de los propósitos comunes, pero que esto

debe ser compromiso de todos los miembros de la institución educativa ya que si se le deja toda la responsabilidad al director esto es muy difícil.

Con relación al caso presentado se comentaron los acuerdos a los que llegó cada equipo y ambos concluyeron que es muy difícil darle la razón a una de las partes ya que cada una tiene derecho a defender su postura en lo expuesto y que en muchas ocasiones por esa falta de comunicación y de ejercer un liderazgo positivo un problema que puede ser solucionado al interior de la institución o en la misma aula se transforma en un gran problema que afecta a todos los integrantes del centro escolar y genera un clima de tensión y de falta de confianza, lo que deteriora la imagen de la institución y de la maestra que fue acusada.

Lo importante que es conocer la normatividad y hacerla respetar y lo difícil que es ejercer el liderazgo y las dificultades que se presentan al tratar de resolver los conflictos ya que es muy difícil tomar un acuerdo en grupo, por lo que resulta mejor solamente el intercambio de ideas y que el responsable a quien le corresponde por jerarquía tome las decisiones de manera oportuna y adecuada y analice de acuerdo a las aportaciones que se presenten las ventajas y desventajas de la decisión tomada siempre en beneficio de todos.

Se solicitó que cada uno de los integrantes del colectivo escolar anotará en una hoja cinco características que consideraban debía tener un líder para que la institución escolar funcionara bajo un clima de armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar para regular, optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos.



Entre las características que con mayor frecuencia mencionaron están:

- Motiva al personal
- Comunica
- Informa
- Propone estrategias para el cumplimiento de los objetivos
- Impulsa el cambio
- Dinámico
- Reconoce a su personal
- Promueve el trabajo en equipo
- Soluciona los problemas
- Comparte del liderazgo
- Promueve el aprendizaje.

3.4 Equipos de Trabajo Efectivos (Participación en la toma de decisiones, sensación de pertenencia al grupo, clima de confianza, orientación a resultados)

Los equipos de trabajo son un grupo de personas con objetivos comunes, quienes desarrollan un trabajo conjunto haciéndose responsables del cumplimiento de las tareas para obtener resultados de calidad.

Trabajar de esta forma tiene múltiples ventajas ya que se labora en un clima favorable donde se propicia la toma de dediciones, se facilita la comunicación y la participación, se generan alternativas de solución a los problemas, entre otros aspectos.

Pero es de primordial importancia la participación del directivo quien debe fortalecer y fomentar la cohesión grupal entre los miembros del colectivo escolar, lo que implica un esfuerzo constante por generar un cambio en las formas de participación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y en general en la

forma de concebir las tareas y los propósitos comunes y esto requiere de tiempo ya que resulta difícil integrar un equipo de un día para otro

Están facultados para lograr mejores resultados que un solo individuo., pero para integrar los equipos se requiere de todo un cambio y esto lleva tiempo ya que es todo un proceso que se debe ir trabajando y aprendiendo.

Las reuniones son un buen principio para ir generando este cambio y avanzando en el proceso, por tal motivo se continúa realizando con el personal reuniones de trabajo donde se propicie y genere un clima de confianza, tengan la sensación de pertenencia al grupo, se facilite su participación con miras a una orientación a resultados.

El Rompecabezas fue otra de las actividades que se trabajó con el colectivo escolar, en la cual se les mostraron dos figuras armadas a los participantes y se les pidió que las observaran, posteriormente se desarmaron y revolviéron todas las piezas y cada uno de los participantes tomaría dos piezas, cuando ya todos tenían una parte del se les dio la consigna de que tenían tres minutos para armar los rompecabezas que con anterioridad habían observado.

Durante el desarrollo de la actividad se pudo observar nerviosismo, presión por el tiempo, apatía por parte de dos integrantes, falta de acuerdo de cómo ir armando las piezas, en uno de los equipos, un integrante sugería una propuesta pero los otros no hacían caso de la misma; su deseo era terminar, otro integrante del equipo con un tono de voz un poco mas alto sollicito que se prestara atención a la sugerencia de la compañera ya que le parecía interesante y era una buena forma para armar el rompecabezas y terminar mas pronto, los demás integrantes de ese equipo prestaron atención y dieron marcha a la propuesta lo que les resulto mas fácil de armar y acomodar las piezas. En el otro equipo no se organizaron empezaron a acomodar las piezas que cada uno tenia y el tiempo para armar se prolongo y ocasiono molestia.

Al finalizar el tiempo el cual se prolongó por 7 minutos más, debido a que se observó interés de los participantes en la actividad, se realizó una plenaria donde se comentó la actividad realizada, entre las aportaciones están:

- ❖ Lo difícil que es ponerse de acuerdo
- ❖ La falta de atención que se presta cuando se dan indicaciones
- ❖ Lo problemático que resulta trabajar con personas que no saben escuchar y que todo lo quieren realizar ellas sin apoyarse en las demás.
- ❖ Que es importante saber escuchar para realizar las actividades con el menor tiempo y esfuerzo
- ❖ Cómo actividades tan sencillas brindan la oportunidad de conocerse y descubrir las cualidades o deficiencias que se tienen y también las de las compañeras.
- ❖ Lo interesante de la actividad que les permite tener mayor interacción con compañeras con las que no se habían dado la oportunidad de trabajar.
- ❖ Lo difícil que es tomar decisiones para solucionar los problemas cuando existen muchas personas donde todas quieren tener la razón.
- ❖ Los beneficios de trabajar en equipo son muchos y muy buenos.
- ❖ Darse la oportunidad de trabajar de manera colectiva y no individualmente
- ❖ No temer a la crítica y arriesgarse, porque solo así se pueden conseguir buenos resultados



Otra actividad que se realizó fue a la que dimos por nombre “**Formemos la Matemática**”, en la reunión con el colectivo escolar, se les invito a que aportaran ideas para poder acondicionar un espacio al que nombraríamos la Matemática, donde los niños tuvieran la oportunidad de realizar actividades para favorecer sus habilidades lógico-matemáticas, se nombro a una secretaria quien fue la encargada de registrar las propuestas que se fueran dando durante la lluvia de ideas, posteriormente se realizo un listado y los participantes sugirieron quienes tenían las habilidades para realizarlas, las comisiones que se asignaron fueron:

- ❖ Ambientación del espacio
- ❖ Recolección y Selección de material didáctico
- ❖ Clasificación del material
- ❖ Delimitación de espacios
- ❖ Organización y etiquetación del material
- ❖ Implementación de reglas de uso
- ❖ Distribución de horarios de acceso
- ❖ Rol de conservación y mantenimiento del material
- ❖ Difusión hacia padres de familia.



Las tareas asignadas se realizaron con entusiasmo, apoyándose unas y otras, dando como resultado un adecuado escenario de trabajo para los niños, el cual se inauguro el día 11 de abril, contando con la asistencia de los padres de familia. El personal se mostró satisfecho por los resultados obtenidos, y por parte de la dirección del CENDI se les dio un reconocimiento verbal por su entusiasmo y dedicación.

Participación en la toma de decisiones, sensación de pertenencia al grupo, clima de confianza, orientación a resultados

Continuar con las actividades que favorezcan la adquisición de habilidades para el trabajo en equipo resulta de gran importancia, por lo que se ha continuado con actividades que permitan el desarrollo de las mismas.

Los seis sombreros del pensamiento, dinámica que se aplico en reunión con el colectivo escolar, los cuales representan seis maneras diferentes de pensar y que nos permiten poner en practica las habilidades que se han trabajado, como son la toma de decisiones, el saber escuchar, sentirse aceptado por el grupo, generar un clima de confianza y la orientación a los resultados esperados, ya que al tener oportunidad de emplear diferentes formas de pensar un problema existen mayores oportunidades para visualizarlo desde diferentes ángulos. Cada sombrero representa una forma de pensar

Blanco: objetividad, que tiene que ver con datos y cifra.

Rojo: Tiene que ver con la intuición, los sentimientos y las emociones, le permite al participante exponer una intuición sin tener que justificarla.

Negro: Juicio y precaución, se utiliza para señalar porque una sugerencia no encaja en los hechos, la experiencia disponible, el sistema utilizado o la política que se está siguiendo, por lo que parece que resulta negativo, pero no es así.

Amarillo: Tiene que ver con la lógica positiva. Por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios. Debe utilizarse para mirar hacia delante, lo positivo.

Verde: El de la creatividad, el generador de ideas y alternativas y de cambios.

Azul: Este nos permite organizar las ideas.

Se presentó a los participantes un caso en relación a una queja presentada por un padre de familia sobre un accidente que había sufrido su hijo, posteriormente se les pidió que se pusieran un sombrero el cual indicaría el tipo de pensamiento que se asumiría en relación a la situación comentada.

Se pudo observar que cuesta mucho trabajo, dirigir el pensamiento de diferente forma a como acostumbramos, pero resultado de gran interés ya que permitió visualizar como una situación puede ser abordada desde diferentes formas de pensar, permite dirigir la atención a seis aspectos diferentes de un mismo asunto, también se favoreció la convivencia.

Al finalizar la dinámica los participantes comentaron que les pareció muy divertida y de mucho provecho, ya que con mucha frecuencia cuando se presenta un problema solamente vemos una parte del mismo y que es valioso poderlo ver desde diferentes formas de pensar, lo que resulta benéfico ya que se es mas objetivo y que a partir de este momento intentarían ponerse los seis sombreros del pensamiento cada vez que se les presentara un problema.

La siguiente actividad que se realizó fue a la que nombramos Festejo del día del niño, con esta actividad se pretende que se identifiquen las habilidades que cada uno de los integrantes del colectivo escolar han podido ir aprendiendo y desarrollando, se les pidió que sugirieran un tema para que pudiera ser trabajado por todos los grupos y así festejar a los niños en su día.

El tema elegido por consenso fue una mini olimpiada, se asignaron comisiones de acuerdo a las habilidades que posee cada una de las integrantes del colectivo escolar, como fueron: ambientación de áreas comunes, (filtro, comedor, patio de recreo), actividades a realizar con los niños, diseño y elaboración de obsequio,

diseño y elaboración de distintivos y premios, sugerencias de menú, vestuario de niños y personal.



El personal se mostró con gran entusiasmo en la realización de las actividades, se pudo observar gran entusiasmo e interés. Los niños disfrutaron de su fiesta y los comentarios de los padres de familia fueron de agradecimiento y felicitación.

EVALUACION

La propuesta fue el desarrollo de un taller donde se trabajarían diferentes temas en relación al proceso de comunicación, en reuniones que se realizaron una vez por mes iniciando en el mes de septiembre con la finalidad de mejorarla para el logro de los objetivos institucionales.

Las estrategias que se plantearon fueron un conjunto de acciones con las cuales se pretende contribuir en el mejoramiento de la comunicación entre el colectivo escolar para facilitar la consolidación de un ambiente de trabajo agradable y propicio encaminado hacia la mejora continua y al logro de los propósitos de la escuela, favoreciendo el trabajo en equipo. En general el colectivo escolar se ha mostrado interesado y participativo en la realización de las diferentes actividades estando pendiente de que las reuniones mensuales se lleven a cabo.

Las habilidades que se han trabajado como son, la escucha, la claridad de expresión, el compartir información, el asumir una actitud positiva, la gestión educativa de calidad y la resolución de problemas, la toma de decisiones, entre otras; podemos decir que van en proceso ya que resulta difícil que el cambio se genere de forma inmediata. Pero si podemos afirmar que el colectivo escolar ha reflexionado y se muestra interesado y participativo por mejorar sus habilidades comunicativas ya que antes de aplicarse estas estrategias no existía participación de los integrantes del colectivo escolar y como consecuencia mostraban poco interés y compromiso ya que no se sentían parte de la institución educativa y realizan su trabajo de forma rutinaria sin entusiasmo ni motivación.

Se observa que la disposición por parte del colectivo escolar ha aumentado notablemente ya que están pendientes de que las reuniones se realicen con puntualidad existiendo participación activa de cada uno de ellos.

Las dificultades que han podido observarse son sobre todo con relación a que no es posible que participen en un solo grupo todo el colectivo escolar ya que por

necesidades del servicio y la prioridad que tiene la atención a los menores no es posible trabajar con un solo grupo teniendo que dividir al personal en dos. Así mismo al directivo es a quien más se le ha dificultado integrarse y participar en las reuniones ya que teme perder el control y en consecuencia el poder, exigiendo compromiso y obediencia de los demás y no comunicando con claridad las reglas del juego y dando mayor prioridad al trabajo administrativo.

Es importante mencionar que se han observado cambios significativos en el colectivo escolar especialmente en lo que se refiere a su actitud.

Para tener una visión mas objetiva acerca de cómo los integrantes del colectivo escolar han percibido los cambios en relación a la comunicación se aplico un cuestionario, a un total de 49 personas, obteniéndose los siguientes resultados:

Estimado compañero, nos gustaría conocer tu opinión acerca de los aspectos que se han trabajado de septiembre a la fecha con relación a la Comunicación

Instrucciones de llenado:

Lea cuidadosamente cada pregunta y selecciona una opción de respuesta de acuerdo con la escala de valoración, que se te presenta a continuación.

- 1 Nada de Acuerdo
- 2 2 De Acuerdo
- 3 3 Muy de acuerdo

No	ENUNCIADOS	1	2	3
1	Consideras que se informa con oportunidad acerca de las principales actividades, académicas y administrativas programadas durante el ciclo escolar			
2	Se toman en cuenta las opiniones y sugerencias del colectivo escolar para llevar a cabo acciones para mejorar el funcionamiento del plantel			
3	Los canales de comunicación son claros y oportunos			
4	Se fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales entre los miembros del colectivo escolar.			
5	Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones			
6	La dirección demuestra su liderazgo en aspectos tales como dar confianza, impulsar el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida			
7	En general han mejorado los procesos de comunicación			
8	Consideras que existe mayor comunicación entre el colectivo escolar			
9	Las actividades que se llevan a cabo promueven e impulsan la misión, visión y los valores del Cendi.			
10	En el Cendi se realizan acciones que motivan, satisfacen y fortalecen las relaciones interpersonales y el compromiso laboral.			

11	Consideras que el clima laboral ha mejorado			
12	El director reconoce mis logros			
13	Me involucro en el trabajo colegiado			
14	Me comunico con los padres de familia periódicamente			
15	La comunicación es clara, fluida y precisa.			
16	El líder facilita la comunicación y la participación.			
17	Los conflictos que se presentan en la escuela son resueltos de manera eficaz y oportuna entre el director y el personal involucrado			
18	Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.			
19	Se generan alternativas de solución ante los problemas			
20	Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.			

RESULTADOS

1.- Consideras que se informa con oportunidad acerca de las principales actividades, académicas y administrativas programadas durante el ciclo escolar

Nada de Acuerdo	0
De Acuerdo	45
Muy de Acuerdo	4
Total	49

2.-Se toman en cuenta las opiniones y sugerencias del colectivo escolar para llevar a cabo acciones para mejorar el funcionamiento del plantel

Nada de Acuerdo	5
De Acuerdo	39
Muy de Acuerdo	5
Total	49

3.- Los canales de comunicación son claros y oportunos

Nada de Acuerdo	1
De Acuerdo	48
Muy de Acuerdo	0
Total	49

4.-Se fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales entre los miembros del colectivo escolar.

Nada de Acuerdo	2
De Acuerdo	45
Muy de Acuerdo	2
Total	49

5.-Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones

Nada de Acuerdo	2
De Acuerdo	46
Muy de Acuerdo	1
Total	49

6.- La dirección demuestra su liderazgo en aspectos tales como dar confianza, impulsar el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida

Nada de Acuerdo	15
De Acuerdo	29
Muy de Acuerdo	5
Total	49

7.- En general han mejorado los procesos de comunicación

Nada de Acuerdo	0
De Acuerdo	47
Muy de Acuerdo	2
Total	49

8.- Consideras que existe mayor comunicación entre el colectivo escolar

Nada de Acuerdo	0
De Acuerdo	47
Muy de Acuerdo	2
Total	49

9.- Las actividades que se llevan a cabo promueven e impulsan la misión, visión y los valores del Cendi.

Nada de Acuerdo	0
De Acuerdo	45
Muy de Acuerdo	4
Total	49

10.-En el CENDI se realizan acciones que motivan, satisfacen y fortalecen las relaciones interpersonales y el compromiso laboral.

Nada de Acuerdo	2
De Acuerdo	45
Muy de Acuerdo	2
Total	49

11.- Consideras que el clima laboral ha mejorado

Nada de Acuerdo	2
De Acuerdo	45
Muy de Acuerdo	2
Total	49

12.- El director reconoce mis logros

Nada de Acuerdo	5
De Acuerdo	42
Muy de Acuerdo	2
Total	49

13.-Me involucro en el trabajo colegiado

Nada de Acuerdo	2
De Acuerdo	45
Muy de Acuerdo	2
Total	49

14.- Me comunico con los padres de familia periódicamente

Nada de Acuerdo	0
De Acuerdo	0
Muy de Acuerdo	49
Total	49

15.-La comunicación es clara, fluida y precisa

Nada de Acuerdo	2
De Acuerdo	45
Muy de Acuerdo	2
Total	49

16.- El líder facilita la comunicación y la participación

Nada de Acuerdo	3
De Acuerdo	44
Muy de Acuerdo	2
Total	49

17.- Los conflictos que se presentan en la escuela son resueltos de manera eficaz y oportuna entre el director y el personal involucrado

Nada de Acuerdo	3
De Acuerdo	44
Muy de Acuerdo	2
Total	49

18.- Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas

Nada de Acuerdo	6
De Acuerdo	43
Muy de Acuerdo	0
Total	49

19.-Se generan alternativas de solución ante los problemas

Nada de Acuerdo	2
De Acuerdo	47
Muy de Acuerdo	0
Total	49

20.-Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales

Nada de Acuerdo	0
De Acuerdo	47
Muy de Acuerdo	2
Total	49

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En general se observa que existe acuerdo entre el colectivo escolar de que la comunicación en la institución educativa va en proceso de mejora continua y que con la reflexión, la constancia y el compromiso que se asuma se fortalecerá y se elevará la calidad en el servicio.

En cuanto a la hipótesis planteada **“la comunicación se favorece cuando el director, gestiona, informa y se retroalimenta con el colectivo escolar promoviendo el trabajo en equipo”**, de acuerdo a los resultados que se obtuvieron con la aplicación del cuestionario, podemos decir que:

El director:

- ❖ Informa. El 91% del colectivo escolar se siente informado por parte del director y del personal responsable de esta actividad.
- ❖ Gestiona: El 89% del colectivo escolar considera que se realiza una gestión
- ❖ Retroalimentación: El 89% del colectivo escolar considera que se toman en cuenta sus opiniones y sugerencias.
- ❖ Delega: El 69% del colectivo escolar considera que el director demuestra confianza en la delegación de actividades.
- ❖ Trabajo en equipo: El 91% del colectivo escolar considera que se promueve el trabajo en equipo.
- ❖ Dialoga: 91% del colectivo escolar considera que el director promueve el dialogo entre ellos.

CONCLUSIONES

La aplicación del proyecto de innovación, “**la comunicación entre el directivo y el personal docente para favorecer el trabajo en equipo**”, permitió una reflexión profunda acerca del quehacer cotidiano, así como el poder construir una alternativa crítica de cambio que permita ofrecer respuestas al problema de comunicación que se presenta al interior del centro de trabajo.

Es innegable que en toda institución educativa por el cargo que le fue asignado, es el director quien puede ejercer de manera preponderante una gestión de calidad, esforzándose por ejercer un estilo de liderazgo que favorezca un ambiente de trabajo que conduzca al logro de los objetivos propuestos, teniendo siempre presente la misión y la visión del CENDI.

Con la aplicación del proyecto de innovación se propició que los participantes identificaran el papel que asumen dentro del centro de trabajo, como es su actitud, como se comunican y cuales son las áreas de oportunidad a trabajar para ir adquiriendo nuevas habilidades comunicativas.

La hipótesis planteada al inicio del proyecto fue “**la comunicación se favorece cuando el director gestiona, informa y se retroalimenta con el colectivo escolar promoviendo el trabajo en equipo**”.

No cabe duda que el director dentro de la institución educativa, es un factor determinante para el buen funcionamiento de la misma, por el papel de liderazgo que le corresponde y es el responsable de incidir en las dimensiones que afectan el clima de la organización.

Asumir el rol que le corresponde no es tarea fácil ya que existen factores que interfieren para poder ejercer una gestión de calidad, sobre todo en lo que

respecta a las cargas administrativas que se tienen y a las formas tan arraigadas de trabajo que se vienen practicando.

La aplicación del proyecto ha sido un buen inicio para ir generando una cultura de trabajo colegiado, de colaboración y de responsabilidad compartida, impulsando la comunicación y abriendo los canales de comunicación ya que en la medida que la gente se siente informada y se promueve la realización de reuniones colegiadas, donde se favorece la participación activa, el diálogo, la confianza en las capacidades propias y de los demás, la cooperación y creatividad, se va generando un proceso de cambio o mejora pero esto requiere de orientación constante, ya que el adquirir las competencias de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo es todo un proceso aprendizaje que se tiene que trabajar y practicar, con la realización del taller, se brindo la oportunidad de conocer e interactuar mas con el personal, así como proponer algo nuevo e ir modificando actitudes, así mismo se han observado cambios significativos en la actitud del personal, ya que tienen mayor disposición, mayor interacción y comunicación, pero aun falta mucho por realizar, las actividades que se han realizado así como los recursos utilizados han favorecido que el personal se sienta parte integrante de estas reuniones e incluso han mostrado iniciativa y propuestas para abordar en las próximas reuniones.

Con las actividades y los temas tratados en las reuniones que se han realizado se ha podido reflexionar sobre nuestra actuación en el quehacer cotidiano, por supuesto que el modificar conductas es sumamente difícil ya que se ve afectada nuestra zona de confort y no es algo fácil, pero existiendo voluntad y propiciando un espacio para el aprendizaje este proceso de cambio se ira generando , lo mas importante es que el directivo se ha involucrado promoviendo la corresponsabilidad y dando seguimiento a las acciones programadas. Así mismo existe mayor interacción, disposición y comunicación entre el colectivo escolar lo que facilita la organización y la resolución de problemas que se van presentando, todo esto gracias a la convivencia, al intercambio de ideas, a la capacidad de

elección y toma de decisiones de manera oportuna, analizando las ventajas y desventajas de las mismas, y a la promoción del trabajo colaborativo.

Es importante mencionar que en un 95% del colectivo escolar se han observado cambios significativos y estamos en el proceso de repensar nuestro actuar para aprender a ir incorporando en nuestro actuar cotidiano las habilidades que nos permitan comunicarnos con mayor eficacia, así como continuar llevando a cabo reuniones periódicas para planear las actividades, en las cuales se propicie el acercamiento entre los participantes lo que favorecerá el sentido de pertenencia al grupo y el trabajo en equipo, aprovechando el liderazgo natural de algunos miembros del equipo de trabajo. Cabe mencionar que se ha promovido la instrumentación de cursos de capacitación para el personal lo que beneficiara el aprendizaje y la superación profesional y personal.

BIBLIOGRAFIA

- 1.-Aranguren, José Luís. La Comunicación Humana, Editorial Guadarrama, Madrid, 1975. Pág. 252
- 2.- Berlo, David. Kenneth, El Proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y a la Práctica, México: Ateneo, 1980. Pág. 270
- 3.-Carro Bello Natanael y otros. Propuesta de Gestión Educativa de calidad para Telesecundaria, SEP. 2001 Pág. 167
- 4.-Campus México. Santillana Formación. Servicio Profesional de Carrera. Curso Trabajo en Equipo, México, 2003
- 5.- Colomm, A. Teoría y Metateoría de la Educación, Editorial Trillas, México, 1982.
- 6.- Elizondo, Huerta. Aurora. La Nueva Escuela 1 y 11. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar, Editorial, Paidós. Pág. 158
- 7.- Fages, Fery y Cornille, Diccionario de Comunicación, Editorial Nación, Buenos Aires.
- 8.-Fernández Collado Carlos La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, 1997.pág. 273
- 9.- Fernández, González, Ana María. La comunicación educativa como factor de eficiencia profesional del educador, tesis doctoral, Ciudad de la Habana, Cuba 1996. Pág. 46

- 10.- Fernández, Moreno Juan Manuel, <Paulo Freire: Una propuesta de Comunicación para la Educación en América latina>, Revista Razón y Palabra, México, enero-marzo 1999.
- 11.- Fery y Cornille, Fages “Diccionario de Comunicación”, Editorial Nación, Buenos Aires 1977.
- 12.- González Castro, Vicente. De profesión comunicador, Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana, Cuba 1988.
- 13.- González, Carlos. Principios Básicos de Comunicación, Editorial Trillas. Pág. 93
- 14.- Kaplunm, M. Comunicación entre grupos, Humanitas, Buenos Aires 1990. Pág. 212
- 15.-Kaplun, M. A la Educación por la Comunicación , UNESCO-OREALC, Santiago de Chile, 1992. Pág. 256
- 16.- López, Rupérez Francisco. La Gestión de Calidad en Educación, Madrid, Editorial la Muralla, 1994.Pág. 167
- 17.- Moreno y García, y M. L., López Ortiz, Historia de la Comunicación Audiovisual, Editorial, México Patria 1966. Pág. 319
- 18.- Ojalvo Miltriany, Victoria. Comunicación Educativa en soporte electrónico CEPES, U. H. Ciudad de la habana, Cuba 1996.
- 19.- Pozner de Weinberg. La Gestión Escolar, en El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, 1997. Pág. 168

20.- Ramos, Padilla Carlos. La Comunicación un Punto de Vista Organizacional, Editorial Trillas 1991.Pág. 78

21.- Revista "Razón y Palabra", Comunicación educativa XIII, Año 4 Enero- marzo 1999.

22.- Santillana, Diccionario de las Ciencias de la Educación. Ediciones Educar.

23.- Schmelkes, Sylvia. Calidad en la Educación y Gestión Escolar, Ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los procesos de Reforma en la Educación Básica, organizada por la Secretaria de Educación Pública, en el marco del Foro Mixto de Cooperación Técnica y Científica, celebrado en San Juan del Rio Queretaro del 5 al 8 de noviembre de 1996.

24.- [http://www. Cuauhtemoc.df.gob.mx](http://www.Cuauhtemoc.df.gob.mx)

25.- <http://gse.gmu.edu/research/tr/>