

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY
UNIVERSIDAD VIRTUAL



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

EL TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTOR QUE COADYUVA A LA
PRODUCTIVIDAD DOCENTE DE LA USAER 04 DE CAMPECHE

PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN PRESENTADO
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO
DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AUTORA: LIC. GINI MARGELI GÓNGORA SOSA
ASESORA: MAESTRA JULIETA FLORES MICHEL

CAMPECHE, CAM.

NOVIEMBRE DE 2004

EL TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTOR QUE COADYUVA A LA PRODUCTIVIDAD
DOCENTE DE LA USAER 04 DE CAMPECHE

Proyecto de implementación presentado

por

LIC. GINI MARGELI GÓNGORA SOSA

ante la Universidad Virtual

del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para optar

por el título de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Noviembre de 2004

DEDICATORIAS

Con mucho amor a mis pequeños hijos Obed y Kevin por su paciencia y comprensión, y a mi esposo Edward, que siempre me ha brindado su apoyo incondicional en mi superación personal y profesional.

A mi madre y hermanas que me dieron siempre su cariño y apoyo en esta bonita experiencia

A mis lectores, que me dieron su sabia orientación en este maravilloso aprendizaje de crecimiento profesional.

A mis estimados amigos: Angelita, Lety, Iris, Jorge y a mi gran amigo Gerardo Pérez Arvizu por su apoyo y buenos deseos de seguir adelante en esta aventura profesional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque siempre ilumina mi camino y me da fortaleza para vencer los obstáculos y seguir adelante.

Con mucho cariño a mi asesora de proyecto
Julieta Flores Michel, por brindarme su
confianza y profesionalismo en sus valiosas
orientaciones.

A las autoridades del SNTE de mi estado
porque gracias a su valioso apoyo logré
cristalizar un sueño más.

RESUMEN

EL TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTOR QUE COADYUVA A LA PRODUCTIVIDAD
DOCENTE DE LA USAER 04 DE CAMPECHE

AGOSTO DE 2004

GINI MARGELI GÓNGORA SOSA

LICENCIADA EN EDUCACIÓN ESPECIAL EN EL ÁREA DE AUDICIÓN Y LENGUAJE
ESCUELA NORMAL DE ESPECIALIZACIÓN DEL ESTADO DE CAMPECHE

Dirigida por la Maestra Julieta Flores Michel

Este documento presenta el proceso de investigación realizado en la USAER 04 en torno al trabajo en equipo. Inicialmente se presenta un panorama amplio de la situación vigente en la institución, exponiendo las concepciones, actitudes y barreras que subyacen respecto a esta modalidad de trabajo. Esto permitió pensar en una alternativa tendiente a fomentar un cambio de actitud y comportamiento sustancial hacia el trabajo en equipo que redunde en la productividad del desempeño docente de la institución. Por ello, se llevó a efecto una propuesta de implementación adecuada para alcanzar ese objetivo, a través de un curso-taller denominado el trabajo en equipo como factor que coadyuva a la productividad docente y en el cual se obtuvieron resultados favorables.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIAS.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	x
INTRODUCCIÓN GENERAL.....	xi
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EDUCATIVA	
Y NECESIDADES ENCONTRADAS.....	1
A. Contexto de la investigación	1
1. Descripción de la institución educativa.....	1
2. Participantes.....	2
B. Problema de investigación.	5
1. Antecedentes.	5
2. Definición del problema de investigación.....	6
C. Diagnóstico de la situación problemática.....	6
D. Delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución.....	15
1. Delimitaciones	15
2. Limitaciones	15
E. Objetivos	16
1. Objetivo general	16
2. Objetivos específicos.....	16

F. Justificación	17
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	19
A. El trabajo individual y en grupos.....	19
B. Diferencias importantes de trabajo en grupo y en equipo.....	21
C. Resistencia al cambio hacia un nuevo paradigma.....	23
D. La necesidad del trabajo en equipo.....	26
E. Clima y cultura organizacional.....	27
F. Ventajas del trabajo en equipo.....	30
G. La disciplina del aprendizaje en equipo.....	33
H. Equipos de alto desempeño	36
I. Investigación realizada sobre el trabajo en equipo.....	39
J. El trabajo en equipo coadyuva la productividad laboral.....	43
K. Similitudes encontradas sobre el trabajo en equipo.....	45
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	51
A. Fase de diagnóstico	52
B. Fase del diseño del proyecto	53
C. Fase de implementación y evaluación de la implementación.....	55
1. Métodos y técnicas utilizadas	55
a. Metodología de trabajo de la etapa de ejecución del proyecto.....	55
b. Metodología de trabajo de la etapa de evaluación del proyecto.....	56
CAPÍTULO IV. PROYECTO. CURSO-TALLER: EL TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTOR QUE COADYUVA A LA PRODUCTIVIDAD DOCENTE.....	58

A. Objetivos generales y específicos del proyecto.....	58
B. Descripción del proyecto	58
1. Etapa de organización	61
a. Actividades	61
2. Etapa de ejecución	62
a. Estructura del curso-taller	62
b. Metodología del curso-taller.....	63
c. Productos esperados del curso-taller.....	64
d. Destinatarios del curso-taller.....	64
e. Tiempo asignado para el desarrollo del curso-taller.....	64
f. Descripción de contenidos del curso-taller.....	65
3. Etapa de evaluación.....	66
4. Aspectos favorables para la implementación del proyecto.....	66
a. Operatividad del proyecto	66
b. Costos de ejecución	67
c. Estructura organizativa y de gestión requerida.....	68
d. Calendarización	68

CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	69
Metodología empleada en las diferentes fases de operatividad del proyecto.....	70
A. Fase de organización del proyecto.....	70
a. fase de acopio de información esencial para operar el proyecto.....	70
1. Entrevista al director.....	70

2. Desarrollo de la entrevista.....	70
3. Análisis de la información.....	73
4. Reunión realizada con el personal que asistió al curso.....	74
B. Fase de operatividad del curso-taller.....	77
1. Primera sesión. Las instituciones educativas, sus retos e implicaciones	77
2. Segunda sesión. Características básicas para el trabajo en equipo.....	85
3. Tercera sesión. Desarrollo del trabajo en equipo en la escuela.....	92
C. Fase de resultados de la operatividad del proyecto.....	97
1. Actividades y objetivos.....	97
2. Determinación de recursos humanos, materiales y financieros.....	99
3. Manejo del presupuesto planeado.....	100
4. Organización y gestión del proyecto.....	100
D. Resultados de la evaluación del proyecto.....	101
1. Indicadores utilizados y aplicación en la evaluación.....	101
2. Herramientas y fuentes empleadas para evaluar la implementación.....	109
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
REFERENCIAS.....	114

ANEXOS.....	117
Anexo A: Organigrama institucional.....	117
Anexo B: Entrevista al director.....	118
Anexo C: Programa del curso-taller.....	119
Anexo D: Estructura del proyecto y actividades.....	120
Anexo E: Cronograma de actividades del proyecto.....	130
Anexo F: Actividad. Identifique las barreras de su escuela.....	131
Anexo G. Actividad evaluatoria de la primera sesión.....	132
Anexo H: Cuestionario evaluatorio de respuestas cerradas.....	133
Anexo I: Cuestionario evaluatorio de respuestas abiertas.....	135
Anexo J: Carta de consentimiento.....	136

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Información de datos personales de los participantes.....	3
Tabla 2. Fracción del cuadro 4.1 de los autores Boyett y Boyett (1998).....	37
Tabla 3. Similitudes encontradas por el autor del presente trabajo entre los autores Katzenbach y Smith(1996) y Senge (1998) sobre el trabajo en quipo.....	45
Tabla 4. Descripción del proyecto.....	59
Tabla 5. Información de entrevista aplicada al director.....	71
Tabla 6. Información sobre el impacto del curso-taller.....	105
Figura 1. Esquema de relaciones conceptuales sobre el trabajo en equipo según los autores consultados.....	49

INTRODUCCIÓN GENERAL

Actualmente las organizaciones funcionan dentro de ambientes inciertos, competitivos y cada vez más complejos lo cual exige que las instituciones educativas enfrenten con eficiencia y efectividad estos desafíos de un mundo demandante y con transformaciones continuas.

El presente proyecto de implementación tiene como objetivo central contribuir a un cambio de actitud sustancial hacia el trabajo en equipo que redunde en la productividad del desempeño docente; tomando en cuenta que ellos son el elemento clave para el buen funcionamiento de una institución educativa y hay que valorarlos como tal en aras de brindar una educación de mejor calidad a los educandos. Es preciso valorar que la gente tiene talentos singulares y un potencial único para contribuir a las metas de la organización (Duncan, 2000).

La propuesta de implementación está conformada de seis capítulos. En el capítulo I, se detalla el contexto en el cual se realiza la presente investigación, proporcionando información relevante tanto de la institución como de los miembros que la conforman, así mismo se mencionan los antecedentes del problema investigado y su definición. Enseguida se presenta el diagnóstico de la situación problemática, su delimitación, limitación y por último la justificación.

En el capítulo II, se describe la fundamentación teórica que conformó el sustento teórico que permitió interpretar las causas de la problemática detectada, los resultados de la investigación y orientar el trabajo para el desarrollo del proyecto de implementación en busca de alternativas de solución al problema.

El capítulo III, hace referencia a la metodología empleada en las fases del proceso: diseño, implementación y evaluación de los resultados de la operatividad del curso-taller denominado: El trabajo en equipo como factor que coadyuva a la productividad docente de la USAER 04.

En el capítulo IV se establecen los objetivos generales y específicos del proyecto, se presenta la información detallada del mismo en sus diferentes etapas: organización, ejecución y evaluación; así también se presenta su estructura diseñada con base en las actividades programadas en cada fase de su desarrollo.

En el capítulo V, se presenta una descripción analítica de los resultados obtenidos en la operatividad y evaluación general del proyecto.

El capítulo VI, expone las conclusiones y recomendaciones pertinentes que derivan de la investigación.

Finalmente se presenta la bibliografía que se utilizó para darle soporte a este proyecto y se incluyen también los anexos que resultaron útiles en el proceso de investigación.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EDUCATIVA Y NECESIDADES ENCONTRADAS

A. Contexto de la investigación

1. Descripción de la institución educativa

La investigación se desarrolló en la Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular (USAER 04), de la ciudad de Campeche, Campeche. Es una institución pública que labora en el turno matutino y cuenta con la siguiente clave de trabajo: 04FUA0001B; su sede se localiza en Avenida Ostional sin número.

La escuela tiene como misión, favorecer el acceso y permanencia en el sistema educativo a los alumnos que cursan su educación primaria y presentan necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, proporcionando los apoyos humanos y materiales indispensables dentro de un marco de equidad, pertinencia y calidad, que les permita desarrollar sus capacidades al máximo e integrarse educativa, social y laboralmente.

La institución fue fundada desde hace 22 años, en la cual se atendían en turno alterno a los alumnos que cursan su educación primaria y que presentan necesidades educativas especiales. Desde hace siete años la modalidad de atención se ha modificado con el impulso del programa de Integración Educativa en el estado; actualmente el personal de educación especial atiende a estos alumnos dentro del ámbito de las escuelas primarias como un esfuerzo por generar las condiciones que permitan que los niños aprendan en estos contextos de acuerdo a sus potencialidades. Son atendidos por un grupo multiprofesional de especialistas que requieren trabajar

colaborativamente entre ellos mismos y con los docentes de las escuelas regulares para adecuar la currícula básica a las necesidades y posibilidades de los alumnos integrados y son atendidos dentro del aula regular (en horario variable acorde a las necesidades del alumnado) y/o en aulas de apoyo especial dentro de la misma escuela regular en sesiones de 60 minutos por área de atención. La organización cuenta con un programa institucional de actividades, con base en los lineamientos establecidos por el Departamento de Educación Especial del estado.

2. Participantes

La USAER cuenta con una plantilla de personal de 13 miembros y está conformada por el director, el personal docente que atiende el área de aprendizaje, el paraprofesor que atienden las áreas de comunicación, psicología y trabajo social y el personal de apoyo administrativo que cuenta sólo con una secretaria. (Ver anexo A).

A continuación se expone la información del personal que participó activamente en la operatividad del curso-taller. (Ver tabla 1).

No. Prog.	NOMBRE	GRADO DE PREPARACIÓN	FUNCIÓN	DIRECCIÓN PARTICULAR	ANTIGÜEDAD EN EL SERVICIO	EDAD	NIVEL DE CARRERA MAG.
1	M.A.B.M	Lic. en Educ. Normal, Especial y estudiante de maestría.	Director del plantel	Andador Guayabos Núm. 33. Fovissste, Belén Col. Santa Ana, Campeche.	24	42	C
2	J.R.A.C.	Lic. en Educ Normal y en Educación (UPN)	Docente	Calle Prolongación Sn Julián, Campeche	23	43	B
3	A.J.C.C.	Profra. de Educación Primaria.	Docente	Andador Caracol Lote 7, Mzna."D". Frac. Lavalle Urbina, Campeche.	23	43	A
4	A.A.F.A.	Lic. en Educ. Esp y en Educ. Media en el área de Español	Docente	Privada de Querétaro Núm. 14 Col. Sta. Ana. Campeche, Camp.	16	46	C
5	L.M.V.	Lic. en Problemas de Aprendizaje	Docente	Calle 9 núm 7 Infonavit Justo Sierra Méndez Col. "El caramelo" Campeche, Camp.	9	32	A
6	D. E. Q. A.	Lic. en Problemas de Aprendizaje	Docente	Calle 9 Núm. 7 Infonavit Justo Sierra Méndez. Col. "El Carmelo" Campeche, Camp.	7	29	A
7	J.C.M.P.	Lic. en Educ. Especial y Maestría en Integración Educativa.	Docente	Calle Dzibilnochac Mzna. 6 Lote 8 Plan Chac. Campeche Camp.	12	36	A
8	A.F.S.C.	Lic. en Educ. Especial en el área de Problemas de Aprendizaje.	Docente	Calle 21 Núm. 204 Dom. Conocido Dzitbalché, Campeche.	24	43	B
9	R.S.A.A.	Profra. en Educación Primaria y psicóloga	Psicóloga	Calle 11 Núm 12 Colonia Samulá Campeche, Camp.	12	42	Inicial
10	M.C.A.C.	Psicóloga	Psicóloga	Calle sufrimiento mzna. 1 ampliación Sn rafael. Campeche	10	39	A
11	C. M. G. O.	Trabajadora Social	Trabajadora Social	Calle Héctor Pérez Martínez, Núm.113 Col. Concordia Campeche, Camp.	12	38	X

Tabla 1. Información de datos personales de los participantes en el proyecto.

De la información recabada a través del expediente del personal que proporcionó la dirección, se pudo constatar que la directora de la escuela cuenta con 42 años de edad y 24 de servicio y presenta estudios de licenciatura en educación especial y estudiante de maestría. Inició labores como maestra de primaria y desde hace 14 años labora en servicios de educación especial; grupos integrados y centros psicopedagógicos, que hoy son llamados USAER, y es en este tipo de servicio donde actualmente labora. Ha manifestado disposición y compromiso para llevar a cabo la implementación del proyecto expresando su deseo de contribuir a la mejora y productividad de la institución bajo su cargo.

El que más antigüedad laboral tiene en la USAER es de 24 y el de menor tiene 7; así mismo, el que mayor edad presenta es de 46 años y el de menor es de 29 años. Los años de servicio y de edad son variados, debido a la oportunidad que tiene el personal de nuevo ingreso en el estado de escalar rápidamente por cambio de adscripción a las cabeceras municipales hasta llegar a Campeche que es por lo general el lugar de origen de muchos maestros de educación especial.

La preparación académica de la mayoría de los docentes es acorde a la especialidad en la que laboran (cinco de siete docentes); es decir, que cuentan con estudios de licenciatura en educación especial afín al área que atienden. Se aprecia que tres docentes y el director se han preocupado por continuar con su preparación académica ostentando dos o más licenciaturas y estudios de maestría (uno titulado y un estudiante).

El personal directivo y docente participa o está inscrito inicialmente en el programa de promoción horizontal de Carrera Magisterial, que brinda la oportunidad al personal de incorporarse o promoverse en diferentes niveles a través de un proceso de evaluación de diferentes factores establecidos en los Lineamientos Generales del programa y cuya participación es voluntaria para los docentes que desean aspirar a mejores condiciones laborales y de vida. De las personas participantes en el curso taller, una se encuentra en proceso de participación, cinco personas ostentan el nivel "A", dos el "B" y dos el "C".

Cabe mencionar que según datos proporcionados por la dirección de la escuela, hace falta incrementar la plantilla de personal docente, paradocente y administrativo debido a la demanda que tiene el servicio actualmente y se han realizado los trámites pertinentes ante las autoridades educativas correspondientes de la Secretaría de Educación Cultura y Deporte del Estado de Campeche (SECUD).

B. Problema de investigación

1. Antecedentes

Muchos han sido los esfuerzos que han realizado las autoridades técnicas y administrativas de educación especial en el estado para lograr que en las instituciones se trabaje en equipo como la forma idónea en que el equipo interdisciplinario debe atender a los alumnos en las diferentes áreas de atención.

Los servicios de educación especial con frecuencia se han reorientado y denominado de diferentes formas como un medio para encontrar la mejor manera de percibir y atender a los alumnos con igualdad y calidad. Actualmente las USAER (antes

llamadas Centros Psicopedagógicos) atienden a los alumnos dentro de las escuelas primarias y estos cambios en la atención a los alumnos exige que el personal considere aún más la necesidad de trabajar en equipo ya que representa uno de los retos esenciales a los que se enfrenta para ofrecer una atención adecuada a los educandos.

2. Definición del problema de investigación

Ante este panorama, surgió la inquietud de impulsar el trabajo en equipo en la USAER, a través de un proyecto que brinde al personal las herramientas y condiciones necesarias para su formación y consolidación que contribuya a elevar la calidad de la educación que proporcionan a los educandos y; así mismo, fortalecer el logro de las metas y objetivos de la institución.

C. Diagnóstico de la situación problemática

En la primera etapa de investigación sobre el trabajo en equipo, se llevó a efecto el diagnóstico de la realidad en el que para determinar su origen y manifestaciones del problema se empleó el método cualitativo que permite conocer con profundidad ciertos fenómenos, que son analizados en su forma natural y sin limitar la colección de datos a instrumentos contruidos con ideas preconcebidas (Valenzuela, 2003). Los datos se recolectaron a través de la observación básicamente, complementándose con las técnicas de las entrevistas semiestructuradas y cuestionarios que permitieron importantes hallazgos.

Para ello, se seleccionó una muestra, que según Sampieri (1998), es una unidad de análisis o un grupo de personas por medio de las cuales se puede conocer la

realidad, ya que no siempre es posible acceder a través de todos los casos posibles que compartan características comunes y a veces sólo podemos seleccionar a esa parte del universo llamada muestra (Buendía, Colas y Hernández, 1998). La muestra representativa en la primera etapa del estudio se conformó de cuatro docentes y el director del plantel.

Para lograr organizar, analizar y resumir los datos colectados que facilitaron la interpretación y comprensión de los hallazgos obtenidos, se hizo necesario realizar un trabajo meticulado y objetivo que permitió tener un panorama amplio y claro del fenómeno estudiado en su forma usual. En este sentido, Valenzuela señala que “una vez colectados los datos, la siguiente cosa que preocupará y ocupará al evaluador es la de responder a la pregunta de cómo va a transformar esos datos en información que le permita responder a sus preguntas de evaluación” (2003, p. 71)

Después de recolectar los datos se llevó a cabo un análisis interpretativo de los resultados que permitieron dar respuesta a las interrogantes planteadas en la primera etapa del diagnóstico de la situación y a continuación se detallan los resultados de este análisis:

Tomando en cuenta las observaciones realizadas y las entrevistas y cuestionarios aplicados a docentes y director de la USAER 04, se pudo analizar la información recabada que dio pauta para responder a las siguientes preguntas de investigación planteadas:

Pregunta 1. ¿Existe un trabajo en equipo en la USAER 04 de Campeche?

A pesar de que los docentes indican tener claro el objetivo del servicio que brinda la organización, manifiestan que en pocas ocasiones sienten propiedad y pertenencia respecto al centro escolar y afirman que la USAER 04 programa actividades en las cuales se intenta promover un trabajo en equipo; sin embargo, consideran que no se les asigna suficiente tiempo ni importancia por parte del director, de las autoridades superiores ni del equipo de asesores técnicos pedagógicos (ATP) que brinda asesoría a todos los servicios del subsistema de educación especial en el estado y nunca han considerado la capacitación sobre este tema en particular.

Se puede mencionar que son pocos los docentes de la USAER que demuestran interés en esta modalidad de trabajo en equipo y son aquellos docentes que se han preocupado por continuar su preparación académica y están más actualizados sobre temas como este. El director consciente de esta situación, les recuerda con frecuencia la necesidad de contribuir a un trabajo en equipo en la institución.

Pregunta 2. ¿ Si existe un trabajo en equipo, a través de qué tipo de actividades se promueve en la USAER 04?.

El director comenta que en la escuela se facilita el trabajo en equipo y se enfatiza su importancia para lograr un mejor servicio a los alumnos. Dentro de las actividades que se organizan para tal objetivo se encuentran: El C. T., cuyo objetivo como ya se mencionó, es atender asuntos relacionados con la enseñanza y son coordinadas por el director; sin embargo, los docentes las califican más como un acto administrativo que

pedagógico. Estas reuniones siguiendo la normatividad establecida se realizan una vez al mes dedicándole dos horas y media.

Durante el desarrollo de la reunión observada, se apreció breve retraso para iniciar por cuestiones administrativas del director. Uno de los aspectos importantes que se constató, es que la mayoría de los docentes prefiere trabajar solo porque según ellos no han encontrado suficiente apoyo de sus compañeros o por malas experiencias vividas con anterioridad, aunque al final el director determina que debido a su necesidad tendrán que formar equipo con otros docentes para una mejor organización de la actividad programada, ante lo cual “aceptan” trabajar en equipo con los colegas pero por sus actitudes y gestos se percibe cierto descontento.

La toma de decisiones es centralizada, aunque algunas veces toma en cuenta el director la opinión de unos cuantos docentes, mientras los demás acatan las disposiciones; esto no favorece ni motiva a trabajar en equipo, mucho menos si no predica con el ejemplo lo que desea impulsar en su institución.

No obstante, el panorama es más favorable durante la realización de los colegiados docentes, pues al observar la realización de un curso-taller se percibió que los coordinadores jugaron un papel importante logrando interesar y motivar al personal a participar activamente en las actividades programadas y se apreció más el apoyo entre los compañeros que formaron equipo enfocándose bajo una misma visión, lo cuál fue beneficioso para el desarrollo del curso-taller.

Pregunta 3. ¿En los cursos y talleres de capacitación y actualización que se imparten a los docentes se promueve el trabajo en equipo en la USAER 04?

Tanto en los cursos-taller impartidos por el equipo de ATP del subsistema de educación especial como por los comisionados de mejoramiento profesional del C T, promueven el trabajo en equipo en las actividades que desarrollan con los docentes; sin embargo, a pesar de que el director opina (respecto a los cursos) que son pocos los docentes que aplican los conocimientos adquiridos en el aula de trabajo e incluso muchos se niegan a compartir sus conocimientos y experiencias; esto no fue lo que se observó en el curso-taller; es decir, que lo percibido en la observación del colegiado impartido por los docentes comisionados difiere de la opinión que da el director al respecto, ya que los coordinadores del curso-taller lograron interesar y motivar a los docentes incentivándolos a involucrarse en las actividades y algo muy importante que aconteció fue que a los docentes se les permitió participar en las tomas de decisiones logrando una mejor comunicación y favoreció el trabajo en equipo, reflexionaron sobre su importancia y expusieron que no basta con decir trabajen en equipo porque es necesario o conlleva beneficios “como dice siempre el director”, sino que es importante el apoyo esencial que requieren del director para promoverlo en la institución dando más oportunidades y sobre todo el ejemplo.

Así también, durante las exposiciones se dio la oportunidad de que expresaran comentarios como la necesidad de compartir con los demás compañeros los conocimientos y experiencias sin egoísmos ni envidias y coincidieron en opinar que sienten que falta motivación y apoyo por parte del director quien quiere que los docentes trabajen en equipo pero no se involucra ni orienta, mencionando que un ejemplo claro de su desinterés es que casi nunca permanece en los colegiados y se retira dejando a los coordinadores como responsables. Ante esto, los coordinadores

comentaron que tomarán muy en cuenta sus peticiones respecto a los temas y fechas para impartir los cursos esenciales pero en cuanto a la actitud del director no aseguraron poder hacer mucho pues él es la autoridad y no sienten ser los indicados para lograr que él se involucre en las capacitaciones que llevan a cabo.

Los docentes y director coincidieron en que es un tema importante que deben tomar en cuenta las autoridades superiores y de asesoría técnica para que se concientice todo el personal y les permita fortalecer su labor en el aula y en la escuela en general.

Pregunta 4. ¿Las experiencias de trabajo en conjunto que promueve la institución, enriquecen las formas y resultados de trabajo en el aula?

De acuerdo a la información obtenida con los instrumentos aplicados, se puede señalar que las experiencias de trabajo en conjunto que promueve la institución no coadyuvan a una mejora de sus prácticas docentes ya que la mayoría no muestra interés por compartir conocimientos y experiencias con sus compañeros y cuando se comparte en cursos o asesorías estos no se aplican en la práctica ya que hasta el momento los docentes no lo consideran como algo beneficioso para mejorar los resultados con sus alumnos.

El director indica que con mucha frecuencia enfatiza su importancia para hacer mejor las cosas, pero comenta que los que muestran un poco de interés en este trabajo son los docentes que continúan con su preparación académica frecuentemente.

Pregunta 5. ¿Si se promueve el trabajo en equipo en la USAER 04 de la ciudad de Campeche cuales son las barreras que lo entorpecen?

En al análisis de la información obtenida en la investigación se puede apreciar que existen diversas barreras que limitan el trabajo en equipo de la USAER No, 04 de la ciudad de Campeche y que a continuación se mencionan.

- Toma de decisiones centralizada. Con las participaciones de los docentes en el cuestionario, entrevista y constatando con la observación aplicada, se puede señalar que el director siempre tiene la última palabra en la toma de decisiones y sólo cuando percibe mucha diferencia de opinión toma en cuenta la de unos cuantos creando descontento en los demás o bien, como otra alternativa que evita problemas, la toma de decisiones la define a través de rifa.
- Al parecer la comunicación entre docentes se enmarca dentro de lo adecuado, por el contrario estos indican que la comunicación que prevalece entre docentes y director no siempre es correcta debido a que a veces “llega de malas” y no les habla o lo hace inadecuadamente; sin embargo esto difiere con lo aportado en la entrevista que se aplicó al director, ya que ahí asegura que de su parte siempre trata de entablar buena comunicación con todos e inculca el respeto a los demás. El director con frecuencia trabaja permaneciendo en la dirección de la escuela (leyendo, haciendo documentación o dando indicaciones al personal administrativo) y sólo se acerca a sus salones por cuestiones de documentación o para indicar algún aviso o asunto imprevisto.

- Los docentes consideran como principal obstáculo para fomentar el trabajo en equipo, la apatía y desinterés de los compañeros así como la falta de motivación del director y demás autoridades educativas que expresan siempre la necesidad de promoverlo pero que no brindan los elementos ni el ejemplo necesario para su adecuado desarrollo en la organización.
- Los colegiados y reuniones del consejo técnico de la USAER 04, no logran adecuadamente sus objetivos debido a que no se desarrollan correctamente, influyendo en esto factores como los siguientes: falta de tiempo y periodicidad para realizarlas, más compromiso e involucramiento de los docentes y principalmente del director.

Pregunta 6. ¿Impulsar la modalidad de trabajo en equipo contribuiría al logro de los objetivos individuales, de desempeño docente y de la organización?

Los docentes expresaron que de impulsar el trabajo en equipo en la USAER 04 están en la mejor disposición de contribuir siempre y cuando sientan el apoyo de las autoridades, ya que lo consideran importante para la organización y porque saben que si se lleva a cabo como debe de ser también ayudará a saber compartir conocimientos y experiencias de trabajo con los otros compañeros como siempre les dice el director. Por su parte el director manifiesta ser el más interesado en colaborar para impulsar esta modalidad de trabajo en su institución.

Con base en el análisis de los resultados obtenidos en la primera etapa de la investigación sobre el trabajo en equipo, se pudo concluir lo siguiente:

Pese a las ventajas que se obtiene con el trabajo en equipo en las organizaciones educativas, aun prevalece formas de trabajo centradas en el individualismo y la competitividad orientada por intereses y expectativas de los miembros y que afectan el trabajo con los colegas haciendo de esto un trabajo en equipo superficial, ya que este es más productivo para alcanzar objetivos comunes e implica un cambio de actitud y mentalidad para ayudar al grupo a evolucionar hacia una unidad cohesiva, en la que se confía y apoya mutuamente respetando diferencias individuales, teniendo roles y responsabilidades muy claros por cada uno de los miembros; es decir, se requiere la participación convencida y contundente de cada uno de ellos.

Así también, aunque reconocen a grandes rasgos los beneficios que conlleva esta modalidad de trabajo en equipo para lograr buenos resultados al mejorar la productividad y la eficiencia, no siempre están totalmente convencidos o dispuestos a participar para su desarrollo, ya sea por comodidad o malas experiencias vividas.

El director de una organización, juega un papel fundamental para impulsar el trabajo en equipo involucrándose y dando las facilidades para crear las condiciones propicias y como figura clave para motivar a su personal, dinamizar y facilitar las condiciones que favorezcan su puesta en marcha.

En la USAER 04 de la ciudad de Campeche, se puede decir que no existe un trabajo en equipo consolidado y tampoco es concebido como algo prioritario para mejorar la productividad de los resultados en el aula; por ello, aprovechando la disponibilidad expresada por el personal docente y director de la escuela, se pretende

promover acciones estratégicas que coadyuven favorablemente al desarrollo de un trabajo en equipo que beneficie su desempeño laboral.

D. Delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución

1. Delimitaciones

Después de haber culminado la primera etapa de la investigación sobre el trabajo en equipo y su importancia en la productividad docente en la USAER 04 de Campeche, se dio inicio a esta segunda etapa de investigación en donde se implementó el proyecto a través de un curso-taller que permitió al personal adquirir los conocimientos básicos, reflexionar y reconocer las ventajas que ofrece trabajar bajo este paradigma. Así mismo, se pretende que después del curso y con apoyo del director y personal que labora en la escuela, se dé continuidad a este objetivo y se consolide un verdadero trabajo en equipo que coadyuve a la mejora sustancial de los resultados con los alumnos y de la institución.

Esta segunda parte de la investigación se desarrolló en tres etapas:

1° etapa: de organización, del 16 al 29 de agosto de 2004.

2° etapa: de ejecución, del 1° al 3 de septiembre de 2004.

3° etapa: de evaluación, del 6 al 9 de septiembre.

2. Limitaciones

Los aspectos que pueden limitar en cierta medida la realización del proyecto sobre el trabajo en equipo son principalmente:

- El tiempo limitado que se le designa a las reuniones de trabajo con el personal (reuniones técnico-pedagógicas, colegiados y reuniones del consejo técnico consultivo, etc.); esto según justifica la directora es debido a que tienen que respetar el horario que las autoridades educativas del estado estipulan formalmente en la circular 001 y que se informa al personal al inicio del curso para su conocimiento y acatamiento.

- La resistencia que oponen algunas personas como parte del mismo proceso de cambio.

E. Objetivos

1. Objetivo general

El objetivo de la investigación se orienta a impulsar el trabajo en equipo entre el personal de la USAER el cual redunde en una mejor productividad laboral.

2. Objetivos específicos

Tomando en cuenta cada una de las etapas de la investigación se definen los siguientes objetivos:

- Detectar la realidad que prevalece en la USAER respecto al trabajo en equipo con apoyo de los instrumentos elaborados para la recolección de datos relevantes.

- Operar un proyecto educativo de implementación en la USAER 04, a través de un curso-taller, en el cual se pretende lograr un cambio de actitud y establecer

las bases que permitan valorar y fomentar una cultura de trabajo en equipo con la participación y compromisos de todos los asistentes.

- Interesar y motivar a los asistentes para proponer acciones estratégicas que les permita dar continuidad a los objetivos del curso-taller dentro de su ambiente laboral.

F. Justificación

El trabajo en equipo es un tópico de interés no sólo en el ámbito educativo; por ello, toda institución educativa debe poner especial atención a esta modalidad de trabajo que resulta fundamental y necesario por las diversas ventajas que representa tanto en forma individual como para la organización, ya que el compartir responsabilidades y compromisos constituye una oportunidad de crecimiento. De acuerdo con Senge (1998), “dominar el aprendizaje en equipo será un paso crítico en la construcción de organizaciones inteligentes” (p.299).

Uno de los factores primordiales que motivó realizar el estudio sobre el trabajo en equipo en la USAER No 04 de Campeche, es que a pesar de la necesidad de este tipo de trabajo y los intentos del personal directivo, de asesoría técnica y de la insistencia de las autoridades superiores del estado para trabajar bajo este estilo, continúa una marcada preferencia por el trabajo individual y de grupo lo cuál ha influido en la productividad docente, existiendo así la imperante necesidad de un cambio de actitud y mentalidad hacia este trabajo que coadyuve a contrarrestar las barreras que lo limitan. El trabajo en equipo es considerado según los principios de calidad educativa, como uno de los factores que contribuyen a elevar la calidad en el proceso de enseñanza-

aprendizaje de los alumnos que se atienden y que son los principales beneficiarios del servicio que brinda la escuela.

Las organizaciones actuales, para hacer frente a los desafíos que se presentan requieren indudablemente de la suma de esfuerzos de los miembros que la conforman, Senge (1998), enfatiza que las organizaciones que realmente destacarán en el futuro serán aquellas que descubran cómo aprovechar el compromiso de todos los miembros de la organización, sea cual sea el nivel que ocupen y su capacidad para aprender.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

De acuerdo a estudios relacionados con el tema del trabajo en equipo, se sabe que los equipos son fundamentales para lograr el éxito de una organización ya que se desempeñan bajo un propósito común, una visión compartida de sus integrantes que complementan sus esfuerzos para lograrlo; sin embargo, su formación no es sencilla para las organizaciones o empresas que antaño están acostumbradas a trabajar ya sea de manera individual o que muchas veces piensan que el trabajar en grupo es sinónimo del trabajo en equipo.

A. El trabajo individual y en grupos

Durante muchos años, se han realizado estudios sobre el profesor considerándolo individualmente, identificando las características del profesor como “modelo” ideal a seguir sin considerarlo como parte de una organización. Esta forma de trabajo aún prevalece en las instituciones educativas palpándose frecuentemente el aislamiento e incertidumbre profesional del docente.

La incertidumbre, el aislamiento y el individualismo, van de la mano y conducen a los docentes a formas de trabajo “seguras” y sin riesgo que aportan poco al rendimiento de los alumnos cerrándose ante nuevas formas de pensar y hacer en la práctica docente. Esto es algo que sucede con frecuencia en las escuelas pues las mismas autoridades lo fomentan muchas veces por la comodidad que experimentan en la costumbre de trabajar mejor aisladamente e incluso sienten amenazada su autoridad.

De acuerdo a Tedesco (1993), este problema del individualismo docente, empieza desde la formación inicial, ya que no se le prepara para trabajar en equipo con sus colegas. Comenta que de acuerdo a estudios realizados con anterioridad, el individualismo docente, es uno de los obstáculos más importantes que enfrentan las organizaciones educativas para el desarrollo de una cultura técnica común. También indica que entre los factores que explican este comportamiento se encuentran, sin duda, el modelo de organización del trabajo escolar, que no estimula la discusión en equipo ni la co-responsabilidad por los resultados y obliga al docente a enfrentar “privadamente” la solución de los problemas que plantea su actividad.

Este autor, menciona que este individualismo docente, es algunas veces asumido por los docentes, como una expresión de autonomía profesional. La autonomía entendida como aislamiento y reducción del ámbito profesional a la sala de clases, es un aspecto muy importante de la cultura de los docentes, pero tiene efectos perversos muy importantes entre los cuales pueden mencionarse, al menos, dos de los más universales: (i) fortalece la idea que es posible atribuir al docente en tanto individuo todas las demandas que se hacen a la educación como sistema y (ii) empobrece tanto las posibilidades de desarrollo profesional del docente como los resultados de aprendizaje de los alumnos. Así mismo, comenta que los diagnósticos actuales sobre este problema coinciden en señalar que resulta utópico suponer que es posible reunir en una sola persona todas las capacidades que requiere el trabajo educativo en una institución; es decir, que se necesita de otros para mejorar el desempeño que permita alcanzar tanto los objetivos personales como de la institución.

En la investigación efectuada también se manifiesta preferencia por el trabajo individual o en grupo, por diversas razones como; “para evitar problemas”, “pérdida de tiempo” o “por malas experiencias al confiar en los otros”, sin embargo; hay mucho que hacer al respecto para recuperar esa confianza en los demás a través de acciones encaminadas para tal fin, ya que esto facilitará la comunicación para tomar mejor las decisiones y mejorar las relaciones.

Para ello, es importante que se conceda prioridad al proceso de cambio y dominio del mismo para lograr en las personas un verdadero cambio de actitud y formas de pensar; que sean abiertos ante nuevos paradigmas de trabajo productivos como el trabajo en equipo y para empezar es esencial que logren distinguir entre el trabajo individual, en grupo y valoren los múltiples beneficios del trabajo en equipo.

B. Diferencias importantes de trabajo en grupo y trabajo en equipo

En nuestra actividad cotidiana, laboral, familiar o social, hemos escuchado hablar de grupos y equipos e incluso hemos formado parte de alguno de ellos, sin embargo; el uso diario de estas palabras genera cierta ambigüedad en su significado, por ello, tener una definición clara de estos conceptos es de suma importancia sobre todo para el sector empresarial o educativo que tienen que tomar decisiones importantes acerca de estos estilos de trabajo

Se define a un grupo como un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transferir recursos iniciales (insumos), en bienes y servicios (productos). Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que

tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y de este objetivo y tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales (Documento recuperado en red, Lucci, s.f.).

Al respecto, Katzenback y Smith (1996), mencionan que en un grupo sus miembros interactúan principalmente para compartir información, mejores prácticas o perspectivas y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad. Algo que los distingue de un equipo, es que en estos grupos no hay necesidad de desempeño adicional importante u oportunidad que requeriría que se convirtiera en equipo.

Un equipo, es un grupo de gente con habilidades complementarias que acuerdan moverse juntas hacia un objetivo común, con metas comprometidas de desempeño, con valores y procesos propios, por todos respetados y practicados. (Documento en red, Lucci, s.f.). De manera similar, Katzenback y Smith lo definen como un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables. Para estos autores, en el centro de la definición de equipo se encuentra su premisa fundamental, “los equipos y el desempeño están relacionados de forma inextricable” (p. 28).

El desempeño de un grupo es el resultado de lo que sus miembros hacen en calidad de individuos, mientras que con el trabajo en equipo se genera un mejor desempeño a través del aporte conjunto de sus integrantes que se apoyan bajo una visión compartida para el logro de sus propósitos.

Se aprecia entonces, que ambos términos denotan características peculiares respecto a cómo se llevan a cabo las tareas, cómo trabaja la gente y se relaciona entre sí detrás de una meta o propósitos. Contar con una concepción clara de éstos términos resulta importante en los centros escolares dado que esto permite orientar el trabajo de las personas de manera adecuada teniendo claro que un grupo no se convierte en equipo sólo porque alguien así lo diga, sin embargo; su aporte individual en los equipos es esencial y puede llegar a constituirse en un equipo en la medida que sus miembros adopten una mentalidad y actitud abierta hacia el trabajo en equipo y sumen esfuerzos para lograrlo porque “los equipos aportan a las empresas beneficios importantes” (Documento en red, Opitz, 2003).

C. Resistencia al cambio hacia un nuevo paradigma

Las prácticas educativas individualistas arraigadas o el trabajo en grupo, no han sido favorables para elevar la calidad de la educación en nuestro país; los resultados de estudios sobre este tema coinciden en que lejos de beneficiar dificulta la coordinación en una organización y obstaculizan cualquier intento de innovación y cambio en las prácticas educativas, entre otras cosas.

Al respecto; Katzenbach y Smith (1996), comentan que existe una resistencia natural a ir más allá de los papeles y la responsabilidad individual y no es fácil aceptar la responsabilidad por el desempeño de otros, ni dejar que ellos asuman la responsabilidad por nosotros; sin embargo, aunque aún no lo pongan en práctica, las escuelas y demás organizaciones ya reconocen la importancia del trabajo en equipo, sus diversos beneficios y están convencidos que los equipos superan el desempeño

individual o el de grupos. Sin embargo; los prejuicios hacia el individualismo no tiene porque entorpecer la creación ni el desempeño de un equipo.

Por su parte, De Vicente (2001) menciona que la efectividad del cambio irá en proporción directa al apoyo que reciba de todos los que tengan que ver con él, de todos los que tengan que aportar su energía y su compromiso, porque creen en él y, por tanto, lo comprenden y lo apoyan.

El cambio ha sido un reto para las empresas u organizaciones y en la actualidad ha adquirido un significado y un lugar esencial para mejorar su eficiencia y su eficacia; respecto a esto Fullan (2000) indica que “el cambio educativo depende de lo que los maestros hacen y piensan; tan simple y sencillo como eso” (p. 107).

Impulsar el cambio hacia el trabajo en equipo en una institución educativa implica importantes cambios entre los involucrados en el proceso; es decir, del director de la escuela y sus miembros.

El director, debe ser el líder que ayude con convicción y responsabilidad a los trabajadores a entender cualquier proceso de cambio y ofrecer cierto sentido del rumbo; ya que como ya se señaló, todo cambio sin duda alguna produce al inicio cierta resistencia generada por la incertidumbre, el desconocimiento, etc. Muchas veces la alta dirección le teme al cambio porque se sienten amenazados por los equipos, piensan que se les perjudicará y perderán autoridad, lo cuál es falso porque los equipos que se integran mejoran las estructuras y procesos formales que son esenciales para el desarrollo de una organización (Katzenbach y Smith, 1996).

El cambio hacia el trabajo en equipo no es fácil como ya se señaló pero tampoco imposible. Lo importante es participar en el proceso del cambio o de lo contrario nunca sabremos si da buenos resultados o no; es cierto que existen factores de resistencia a éste como también se observó en el estudio pero tenemos que tener muy presente que el cambio empieza por uno mismo y para empezar es importante estar convencidos de sus beneficios en la productividad laboral y esto se logra con el apoyo de un líder, y que mejor que el director de la escuela sea el que motive y guíe la participación de los miembros de la institución con base en un plan de acciones establecido para tal fin y que les permita apreciar a corto plazo los resultados de su desempeño como una motivación y evidencia de que sí vale la pena participar en este proceso.

Hesselbein (1998), señala que las mayores barreras al cambio y los mayores obstáculos al éxito se encuentran dentro de la propia organización, las cuales hay que ir contrarrestando para fortalecer el trabajo en equipo entre sus miembros para el logro de metas compartidas.

Desde esta perspectiva, es fundamental replantear el papel de los miembros de una organización y principalmente del director, reconsiderando nuevas formas de relación, de comunicación, de aprender y compartir para poder fomentar el trabajo en equipo en la institución.

En resumen, contribuir al cambio hacia el trabajo equipo, implica principalmente un cambio de actitud y formas de pensar y actuar de los involucrados en el proceso; una nueva forma de ver y sentir las cosas.

D. La necesidad del trabajo en equipo

Hoy día, las instituciones educativas se enfrentan a un proceso de transformación, aprendizaje y búsqueda de nuevas vías para lograr la calidad y en donde el trabajo en equipo resulta esencial.

Schmelkes (1996), menciona que en una escuela, quizás más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre estas. Por ello, un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere del involucramiento activo de todos los agentes implicados.

En la actualidad son pocas las personas que ponen en duda que ha llegado una nueva era en la que se exige a las organizaciones altos niveles de desempeño que dependen de varios aspectos importantes: a) de estar orientados hacia el cliente, b) de proporcionar calidad total, c) de mejorar e innovar de forma continua d) de dar autoridad a la fuerza de trabajo y, e) de asociarse con los proveedores y clientes. Esto conlleva a su vez, cambios específicos en el comportamiento de toda la organización, difíciles e impredecibles de lograr por una sola persona o por toda una compañía. Katzenbach y Smith (1996).

En este contexto, los equipos son esenciales porque siempre inducen al cambio en el comportamiento como un elemento y como un subproducto del desempeño del equipo. "Son la unidad básica de desempeño para la mayoría de las organizaciones, independientemente del tamaño" (Katzenbach y Smith, 1996 p. 9).

Para la USAER 04 (objeto de estudio) y demás instituciones educativas, para contribuir a elevar la calidad educativa en la atención que se brinda a los alumnos y de la organización en su conjunto, resulta fundamental el trabajo en equipo por sus múltiples ventajas que conlleva y existen tres razones cruciales para hacerlo: porque refuerzan la capacidad de desempeño de los individuos, de la estructura organizacional y de los procesos administrativos; porque son prácticos y; porque se obtienen buenos resultados.

E. Clima y cultura organizacional

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), firmado en mayo de 1992, por la SEP; el SNTE y los Gobiernos de estado, buscan una reforma a fondo del Sistema Educativo Nacional, que logre abatir los rezagos en la cobertura educativa y elevar sustancialmente la calidad. (SEP, 1993).

Desde esta perspectiva, el principio de un movimiento hacia la calidad es el reconocimiento de que hay problemas y para enfrentarlos se requiere del compromiso y de la participación conjunta, combatir los problemas de una institución es tarea de todos, pero no es fácil y es uno de los pasos más difíciles de lograr en un proceso de mejoramiento de la calidad, ello es porque el compromiso implica lo que los teóricos de la calidad han llamado un cambio cultural; es decir, se trata de fortalecer valores compartidos, de vivirlos día con día y de renovarlos entre todos.

En otras palabras, es esencial vivir valores de trabajo en equipo, de aceptación del liderazgo, de constancia y congruencia. Implica, en suma, una nueva cultura de la

organización escolar para lograr estándares de calidad cada vez mayores y mejores. En este contexto, el clima y cultura organizacional juegan un papel fundamental.

El clima organizacional puede definirse como el ambiente en el cual el trabajador o un conjunto de trabajadores pueden desarrollar sus actividades. Las relaciones que dichos trabajadores tienen con sus jefes directos. Las relaciones que guardan entre sí todos los trabajadores, e inclusive la relación existente con otros agentes externos.

Para Rodríguez (1999) el clima organizacional se refiere, a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Por ello, el ambiente organizacional implica una atmósfera psicológica que modela actitudes, ideas y conductas de las personas. Es decir, es un indicador con alto impacto en los equipos de trabajo. Un buen ambiente cultiva una poderosa progresión de resultados: claridad, confianza, y compromiso. Una lleva a la otra. En ausencia de claridad, los miembros se sienten inseguros en sus roles y no son capaces de comprometerse completamente con los proyectos, lo que afecta sus tomas de decisiones y sus destrezas para actuar en nombre de la organización.

Por otra parte, Schmelkes (1996), comenta que en un proceso de mejoramiento de la calidad, se transforma la cultura de la organización: La actitud inicial de voluntad de transformación genera modificaciones en el entorno organizativo, lo que a su vez refuerza y estimula la transformación de su cultura. La autora menciona que esto sucede porque todo proceso de mejoramiento en equipo es un proceso de aprendizaje

que va enriqueciendo a las personas que participan, a la vez que ellas enriquecen el proceso colectivo. Entre los valores más importantes se encuentra la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios que, en primera instancia, son los alumnos. De todos es bien sabido que hoy día en los proyectos educativos de calidad que se impulsan en la educación básica, el trabajo en equipo representa un recurso elemental para alcanzar sus objetivos.

Pero crear una cultura de trabajo de equipo no es solo cuestión de establecer un buen clima laboral dentro de la organización, sino también de fomentar una serie de valores en sus miembros que le permitan estar en la misma sintonía en cuanto a sus perspectivas organizacionales e individuales, tales como:

- ❑ Respeto mutuo
- ❑ Compromiso
- ❑ Corresponsabilidad
- ❑ Pertenencia
- ❑ Confianza
- ❑ Empatía

Cuando los valores son claros y compartidos sirven como una fuerza unificadora que dirige su energía hacia esfuerzo compartido y productivo. Estos valores sin duda serán directrices de cohesión y unidad que se tomarán muy en cuenta en el presente estudio por su relevancia, ya que para impulsar el desarrollo de un trabajo en equipo se requieren de ciertas condiciones factibles dentro de una organización para mejorar su desempeño.

Contar con conceptos claros respecto al clima y cultura organizacional es fundamental, ya que a través de éstos se favorecen condiciones apremiantes para el desarrollo del trabajo en equipo; a través de la cultura se logran compartir significados comunes entre sus miembros distintos de otras instituciones como el compromiso y responsabilidad compartida que los identifica con la institución, fortaleciendo a su vez un adecuado desarrollo del clima organizacional que se relaciona con las funciones y roles desempeñados, con los comportamientos asumidos, con su manera de trabajar y de relacionarse, etc.; es decir, todo lo correspondiente al ambiente humano y físico en el que se desarrolla la labor diaria y que influye significativamente en la satisfacción y por ende, en la productividad.

Estos aspectos se toman en cuenta en el estudio como barreras que hay que contrarrestar para crear un adecuado clima laboral que favorezca el trabajo en equipo, de lo contrario, el trabajar en un ambiente desagradable se reflejará negativamente en el desempeño laboral.

F. Ventajas del trabajo en equipo

Son diversas las ventajas que conlleva el trabajo en equipo dentro de las instituciones por lo que es fundamental y necesario contribuir a su creación y desarrollo. Se necesita de otros para mejorar el desempeño profesional, ya que reuniendo habilidades y experiencias se obtienen mejores resultados que a través de un grupo de personas que desempeña funciones y responsabilidades limitadas.

Katzenbach y Smith (1996), enfatizan que se requiere de equipos verdaderos (no sólo de grupos denominados equipos) que deben ser la unidad básica de desempeño para la mayoría de las organizaciones, independientemente del tamaño.

Los equipos son más productivos que los grupos que no tienen objetivos de desempeño claros, porque sus integrantes están comprometidos a producir resultados de desempeño tangibles. “Los equipos y el desempeño son una combinación invencible” (p. 9). Estos resultados se han podido apreciar no sólo en el ámbito de las empresas sino también en escuelas, gobierno, comunidades, juegos y fuerzas armadas. Los equipos son más flexibles y mejoran, en lugar de desorganizar, las estructuras y los procesos más permanentes.

Existen diversos fenómenos que explican el porqué los equipos se desempeñan bien:

Primero; reúnen habilidades y experiencias complementarias que, por definición, exceden las que pueda tener un solo individuo en el equipo, lo cual permite responder a retos multifacéticos, como la innovación, la calidad y el servicio docente.

Segundo; al desarrollar en forma conjunta metas y enfoques claros, los equipos establecen comunicaciones que respaldan la solución de problemas de tiempo real y la iniciativa. Los equipos son más flexibles y sensibles a los acontecimientos y demandas cambiantes, adaptándose con más rapidez, exactitud y efectividad a nueva información y retos que se les presente.

Tercero; los equipos proporcionan una dimensión social única que mejora los aspectos económicos y administrativos del trabajo. Los verdaderos equipos se desarrollan solo después que las personas que los conforman trabajan duro para superar las barreras a lo largo del camino del desempeño colectivo. “superando las barreras del desempeño es como los grupos se convierten en equipo” (Katzenbach y Smith, 1996, p. 12), lograr esto conlleva a:

- Que los integrantes del equipo adquieran confianza y seguridad en la capacidad de los demás.
- Refuerzan las intenciones de cada integrante del equipo para lograr el objetivo del equipo sobre cualquier propósito individual.
- Tanto el significado del trabajo como el esfuerzo realizado se profundiza, hasta que con el tiempo su desempeño se convierte en su propia recompensa.
- Los equipos se divierten más, la diversión constituye una parte integral de su desempeño.
- El cambio en el comportamiento ocurre también con más rapidez en el contexto del equipo. Debido a su compromiso colectivo, no se sienten amenazados por el cambio como los individuos que tienen que arreglárselas por sí mismos.
- Debido a su flexibilidad y disposición para ampliar su espacio de soluciones, ofrecen a las personas mayor posibilidad para el crecimiento que la que existe en los grupos, donde hay tareas definidas, relacionadas con las asignaciones jerárquicas del trabajo.

- Por último, debido al interés central en el desempeño, los equipos motivan, retan, recompensan y respaldan a todos aquellos que se proponen cambiar la forma en que se hacen las cosas.

El centrar la atención en el desempeño – no en las interacciones personales, el compañerismo, la comunicación o los buenos sentimientos – contribuye a la conformación de un buen equipo, el éxito de los equipos radica en reconocer que todo aquel que crea sinceramente en el propósito del equipo y en el equipo en sí, sin importar si antes fue autócrata o un demócrata, puede llevarlo hacia un desempeño más alto.

Por todo esto, los equipos desempeñarán un papel cada vez más esencial, creando primero y después manteniendo organizaciones de alto desempeño.

G. La disciplina del aprendizaje en equipo

Para Senge (1998), el trabajo en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo.

Es importante que el equipo cuente con una meta y visión compartida por los miembros de la organización para fomentar el aprendizaje en equipo, alineándolos y desarrollando la capacidad para crear los resultados que desean. En los equipos se

requiere de metas de desempeño específicas que sean parte integral de un propósito global que les pueda orientar hacia un mejor desempeño.

Senge (1998), menciona que a pesar de su importancia, el aprendizaje en equipo goza de escasa comprensión y dominar este aprendizaje será un paso crítico en la construcción de organizaciones inteligentes. Los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto, aunque las aptitudes de equipo son más difíciles de desarrollar que las aptitudes individuales.

También señala que en la actualidad, la disciplina del aprendizaje en equipo está a punto de lograr grandes innovaciones, pues gradualmente estamos aprendiendo a “practicar”, y que dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas, que son:

Primero, está la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.

Segundo, está la necesidad de una acción innovadora y coordinada. Los equipos destacados de las organizaciones desarrollan un “ímpetu operativo” donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de manera que complementan los actos de los demás.

Tercero, está el papel de los miembros del equipo en otros equipos. Por ejemplo, la mayoría de los actos de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros

equipos. Así, un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos que aprenden al inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

Seguir esta disciplina del aprendizaje en equipo es sumamente importante si queremos contribuir de manera adecuada a la conformación y evolución de un equipo e implica las prácticas del diálogo y la discusión, que son las dos maneras potencialmente complementarias en que conversan los equipos, pero también implica afrontar creativamente las fuerzas que se oponen al diálogo y la discusión. El proceso por el cual aprenden los equipos consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño.

Lograr un adecuado diálogo en las escuelas da la posibilidad de escuchar y ser escuchados por los compañeros y es así como se aprende a suspender las perspectivas propias y en la discusión se presentan y definen estas perspectivas que a su vez permite hacer una adecuada toma de decisiones.

El diálogo y la discusión, son dos aspectos importantes que ameritan atención debida; ambos convergen y fluyen de uno a otro en los equipos y para lograrlo, primero se debe generar confianza entre sus integrantes que se logra exponiendo sus puntos de vista y se da a partir del diálogo que conlleva posteriormente a la discusión de perspectivas particulares en la búsqueda de una toma de decisiones acertada.

Algo muy importante para lograr que los grupos se conviertan en equipo, es la disciplina, ya que como indica Katzenbach y Smith (1996), es mediante la acción disciplinada que le dan forma a un propósito común, convienen metas de desempeño, definen un enfoque de trabajo conjunto, desarrollan niveles altos de habilidades

complementarias y se hacen mutuamente responsables por los resultados. Por todo esto, el trabajo en equipo es una disciplina que vale la pena aprender.

“Los verdaderos equipos no surgen a menos que las personas que los integran se aventuran en situaciones de conflicto, confianza, interdependencia y trabajo intenso”
(p.6)

H. Equipos de alto desempeño

Es importante también mencionar la existencia de los equipos de alto desempeño, que se caracterizan por el profundo grado de compromiso de los miembros entre sí, que va mucho más allá de la cortesía y el trabajo en equipo. Cada uno ayuda verdaderamente a los demás a alcanzar sus metas, tanto personales como profesionales, rebasando las actividades de la compañía e incluso las del propio equipo.

Cualquier equipo puede llegar a convertirse en un equipo de alto desempeño, ofrecen experiencias gratas y se sienten comprometidos y responsables por los productos del trabajo, el desarrollo personal y los resultados de desempeño. Son capaces de compartir el liderazgo y tienen sólidos compromisos interpersonales. Según Katzenback y Smith (1996), la idea de que “si uno de nosotros fracasa, fracasamos todos” penetra por completo en los equipos de alto desempeño (p.59).

Así como estos autores, también Boyett y Boyett (1998), apoyan con diferentes argumentos a favor, a las organizaciones de alto rendimiento en contraste con las organizaciones tradicionales, apreciándose que presentan diferencias importantes que existen respecto al trabajo en equipo en ambos tipos de organizaciones, el siguiente es sólo un aspecto considerado en el cuadro comparativo que presentan los autores:

Organizaciones	
Tradicionales	De alto rendimiento
La gente sólo se preocupa por ella misma. Normalmente no va más allá de sus obligaciones cuando se trata de ayudar a los demás.	La gente se ayuda entre ella sin que ni siquiera se lo pidan, incluso aunque la tarea no forme parte de sus obligaciones.
Diferentes partes de la organización trabajan hacia diferentes objetivos. A menudo existe una competencia destructiva.	Partes diferentes de la organización trabajan juntas. Todos saben lo que la organización en su conjunto está tratando de conseguir.
Poca gente puede explicar los valores sobre los cuales se fundamenta una decisión.	Todos pueden explicar los valores de la organización y cómo se utilizan para tomar decisiones.
Los valores, si es que existen, solo se interesan por el beneficio.	La organización valora tanto el trabajo en equipo, la participación, la innovación, la calidad, etc., como el beneficio.

Tabla 2. Fracción del cuadro 4.1. Comparación entre organizaciones tradicionales y las de alto rendimiento. Boyett y Boyett (1998, págs. 154-159).

Así también, presentan evidencias anecdóticas de casos en donde se han obtenido éxito con la creación de equipos de alto rendimiento; entre los cuales mencionan a la empresa AT&T, que utilizó equipos interfuncionales de alto rendimiento para mejorar la eficacia y el servicio al cliente; ya que doblaron el número de solicitudes de crédito por día y recortaron el tiempo de aprobación de los préstamos en un 50%, así mismo, comentan que Motorola utilizó equipos de alto rendimiento para desarrollar un sistema para la administración del suministro. Los equipos mejoraron la calidad en un 50% y redujeron el retraso en las entregas en un 70% y Weyerhaeuser utilizó equipos de alto rendimiento para mejorar el servicio al cliente, aumentando las entregas del 85% al 95%, con incrementos significativos en calidad y productividad; entre otros.

Al respecto, los autores Charles C. Mant y Henry P. Sims, Jr. (citados por Boyett y Boyett, 1998), afirman que instalar equipos de alto rendimiento conlleva a los siguientes beneficios:

- Aumenta la productividad.
- Mejora la calidad.
- Mejora la calidad de trabajo de los empleados.
- Reduce la rotación de empleados y el absentismo.
- Reduce los conflictos.
- Incrementa la innovación.
- Se llega a ser más flexible.
- Se realizan ahorros en los costos entre un 30% y un 70%.

I. Investigación realizada sobre el trabajo en equipo

Las investigaciones recientes sobre el tema de trabajo en equipo también coinciden que son muchos los beneficios que otorga, ya que permite compartir aprendizajes, mejorar la comunicación y la toma de decisiones, se incrementa la creatividad y se obtienen mejores resultados con la integración y apoyo de todos los miembros que conforman un equipo de trabajo.

En un reciente estudio realizado por un consultor de empresas en una de las empresas Chilenas a su cargo que se cuestiona sobre su filosofía de trabajo, se comenta que las empresas tradicionales de este país, acostumbradas por muchos años a una economía cerrada, estaban acostumbrados a un estilo de trabajo mecanicista. La pretensión de esa investigación consistió en realizar un análisis de la situación de la empresa chilena que fue por muchos años monopolio y se vio enfrentada a cambios en el mercado debido a la llegada de nuevos actores. El objetivo era encontrar elementos simples que conduzcan a visualizar un futuro cambio, si corresponde, a realizar en un nuevo escenario.

Esta empresa al igual que en la USAER 04, se percibió la necesidad de desarrollar un trabajo en equipo que fortaleciera los resultados en beneficio del cliente y de la propia organización pero para ello resultó necesario detectar entre otras cosas, las barreras que limitan esta modalidad de trabajo, las cuales, para la empresa resultó ser el egoísmo de las funciones una barrera importante que superar para poder insertar el trabajo en equipo, mientras que en la USAER, se puede decir, que el director

representa una barrera significativa para impulsarlo adecuadamente; sin embargo, la disposición de éste y del personal para apoyar su desarrollo es fundamental.

En ambas investigaciones se otorga relevancia al conocimiento de las metas y objetivos de la organización y al cliente para poder enfrentar con efectividad y eficiencia la llegada de la globalización que, en concordancia con este estudio chileno exige la capacidad de una organización para aprender, adaptarse, cambiar y renovarse con el transcurso del tiempo, involucra búsqueda, descubrimiento y solución de problemas.

Así también, el estudio de esta empresa considera dentro de su hipótesis que para lograr éxito dentro de este mundo globalizado, se necesita romper barreras, motivar al personal, lograr empatías en busca de una meta común y traducir todo esto en un producto de calidad para el servicio que presta; esto, tomando en cuenta la investigación de la USAER, guarda relación con los datos que se recaban con las preguntas planteadas y que confirman en parte la hipótesis del estudio chileno. La llegada de la globalización exige “la capacidad de una organización para aprender, adaptarse, cambiar y renovarse con el transcurso del tiempo, involucra búsqueda, descubrimiento y solución de problemas (en el nivel orgánico)”. Se trata de lograr el aprendizaje colectivo (en equipo) de la compañía, principalmente en cómo coordinar diversa capacidad de producción (trabajo en equipo) e integrar múltiples corrientes tecnológicas”.

El estudio analiza los antecedentes existentes contrastándolo con lo que la literatura plantea al respecto y menciona que la mayor disponibilidad de información, la

incorporación de nuevas tecnologías y el mayor acceso al conocimiento han tenido un papel relevante para influir en el cambio de tendencias organizacionales.

Otro aspecto importante que menciona es que en las empresas u organizaciones del mundo moderno, en las que se trabaja en equipo, los trabajadores son polifuncionales. Esto permite llevar, por ejemplo, control de procesos en línea, corregir desviaciones sobre la marcha y en tiempo real. Se puede hacer más con los mismos recursos o incluso con menos. Los trabajadores van dominando sistemáticamente las diferentes tareas y captan la interconexión entre ellas...al romper las barreras de comunicación entre los grupos de trabajo, la rotación potencia el flujo de información entre trabajadores y a través de las unidades funcionales. Esto influye para mejorar la motivación en las personas, la productividad de las empresas, en reducir los costos de producción y en mejorar la eficiencia global de los procesos productivos y en síntesis a mejorar la rentabilidad del negocio.

Se puede apreciar en esta investigación, que la polifuncionalidad, tiene muchos beneficios no sólo para las empresas sino también en el ámbito educativo ya que al estar capacitado para desempeñarse en diferentes roles y funciones, reduce costos y los resultados son más eficientes y eficaces. Katzenback y smith (1996), señalan que Impulsar el trabajo en equipo en las organizaciones pueden ayudar a:

concentrar la dirección y la calidad del liderazgo del tipo vertical, a fomentar nuevos comportamientos y a facilitar actividades multifuncionales. Los equipos se apoyan en personas que trabajan juntas con una misión, visión y valores compartidos, promueven un sentido de dirección compartido, logran una jerarquía sensible sin debilitarla, les

permite vigorizar los procesos a través de los límites organizacionales y aplicar diversas habilidades a situaciones difíciles.

En concreto, lo anterior permite concluir que la empresa podría concentrar, en mayor grado, sus esfuerzos hacia el negocio, liberar recursos, canalizar recursos hacia otros lados y podría disminuir la rotación del personal.

El estudio finaliza con la etapa de conclusiones, que de acuerdo a los antecedentes y al desarrollo de la hipótesis planteada pudo derivar lo siguiente:

- Las empresas se ven enfrentadas a la necesidad de un cambio en su estilo de organizarse ya sea para poder mejorar su flexibilidad operacional como para aumentar la realización personal de sus empleados.
- El trabajo en equipo ha sido incorporado en las organizaciones porque permite aumentar la productividad de las personas.
- El aumento de la productividad de las personas, producto del mayor conocimiento, logrado en parte por el trabajo en equipo, repercute positivamente en la disminución de los costos de las empresas u organizaciones facilitando su permanencia y competitividad en el mercado.
- La persona es entonces el recurso más importante que tienen las empresas para poder adaptarse a las nuevas tendencias de la globalización. Poder implementar políticas innovadoras es un imposible sin la colaboración de la herramienta base, el ser humano.

Los resultados en investigaciones anteriores (como el caso de la empresa Chilena), arrojan resultados favorables para la puesta en marcha del trabajo en equipo en las instituciones educativas y motivan el desarrollo de la investigación de trabajo en

equipo en la USAER 04, sirviendo como antecedente para alcanzar los objetivos trazados en la investigación y para dar respuesta a los planteamientos de investigación / hipótesis, siguiendo un enfoque cualitativo, que tiene que ver con significados; entendiendo esto como la forma en que las personas interpretan su experiencia que a su vez les permite guiar sus acciones.

Los resultados alcanzados en la investigación de la empresa Chilena, son de gran relevancia y motivantes para impulsar el trabajo en equipo en la USAER 04 de Campeche, ya que refleja una serie de ventajas significativas para cualquier tipo de organización. Hoy día, las tareas que se realizan en este tipo de escuelas son cada vez más complejas e interdependientes y requieren del trabajo en equipo para lograr mejores resultados bajo la premisa de una visión compartida que coadyuve el impulso hacia la consecución de una meta compartida y así, contribuir al logro de una organización inteligente, definida por Senge (1998), como aquella organización en “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente, continuamente aprende a aprender en su conjunto” (p.11).

J. El trabajo en equipo coadyuva a la productividad laboral

Actualmente se reconoce lo esencial que es unir esfuerzos aprovechando las fortalezas de sus integrantes, quienes de “su creatividad, capacidad de innovación, accionar cotidiano y sus relaciones interpersonales depende el éxito de la empresa” (Documento en red, Opitz, 2003).

El proyecto que se llevó a cabo, pretende que los miembros de la USAER 04 reflexionen sobre la necesidad de un cambio de mentalidad sobre la forma en que se desarrolla el trabajo, ya que se sabe que no basta con que la persona conozca sólo su trabajo y se dedique a lo suyo sin ver o reflexionar sobre lo que esto implica; ya no se puede ni se debe dejar de darle la importancia que requiere la calidad educativa y para lograrlo es esencial compartir esfuerzos y obtener así mayores y mejores resultados en nuestras escuelas; es decir, exigen entre otras cosas, la necesidad de desarrollar un trabajo en equipo.

Para promover el trabajo en equipo, los resultados de estudios y el soporte de los autores concluyen que es necesario conocer las barreras que limitan este tipo de trabajo, contrarrestarlas, así como orientar y motivar al personal hacia el cambio y de brindar las facilidades y condiciones idóneas para que su desarrollo permita lograr y mantener resultados satisfactorios en beneficio de la productividad laboral de los docentes y de la organización en general. Así mismo, amplía el horizonte del estudio y otorga la oportunidad de establecer posibles alternativas de solución de la problemática que enfrenta la USAER 04.

Para ello, el papel del director será un factor importante para motivar y orientar al personal hacia este nuevo paradigma, confiando en ellos, delegando funciones y creando las condiciones necesarias que contrarresten las barreras del trabajo en equipo de la escuela. El modo de pensar del gerente sobre las cosas, las personas, y las organizaciones, es un factor crítico para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la integración del personal” (Documento recuperado en red, 1996).

Tener muy en cuenta los siguientes aspectos ayudará a la creación y desarrollo de un equipo:

- a. Crear confianza e interdependencia para avanzar de lo individual a la responsabilidad mutua.
- b. Modificación de la actitud y comportamiento (ajuste que se dé con acciones no con palabras)
- c. Convivir y aprovechar los conflictos para crecer no para estancarse

K. Similitudes encontradas sobre el trabajo en equipo y sus características

A manera de síntesis, se presenta la siguiente tabla con las características similares que sobresalen en los estudios que han realizado los siguientes autores acerca del trabajo en equipo:

Peter Senge	Katzenbach y Smith
<p>Lo define como un proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean.</p>	<p>Lo definen como un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por los que se consideran mutuamente responsables.</p>

<p>Aún falta comprensión para poder desarrollarlo; sin embargo muchas organizaciones empiezan a impulsarlo por los múltiples beneficios que conlleva.</p>	<p>Los hábitos arraigados, programas con límite de tiempo y suposiciones injustas, han ido evitando que se aproveche al máximo las ventajas que ofrecen; sin embargo, actualmente muchas organizaciones ya reconocen su valor.</p>
<p>Su premisa fundamental es el alineamiento que infunde potencia al equipo para desarrollar la capacidad y crear los resultados que desean, ya que surge una dirección común y las energías se armonizan (SINERGIA).</p>	<p>Su premisa fundamental es que los equipos y el desempeño están relacionados inextricablemente; es decir, “son una combinación invencible”.</p>
<p>En los equipos hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos.</p>	<p>Tienen un compromiso común con un grupo de metas de desempeño relacionadas de las que se consideran responsables.</p>
<p>El aprendizaje en equipo implica las prácticas del diálogo y la discusión. Resulta importante saber escuchar y ser escuchado y suspender las perspectivas propias que permiten una adecuada toma de decisiones.</p>	<p>Los equipos establecen comunicación que respaldan las mejores soluciones de problemas de manera más flexible.</p>

Tabla 3. Similitudes encontradas por el autor del presente trabajo entre los autores Katzenbach (1996) y Senge (1998) sobre el trabajo en equipo.

Los autores mencionan aspectos importantes con los cuales coincido y, para favorecer este tipo de trabajo en las escuelas se requiere primero que nada de la participación convencida de los miembros de una institución educativa para comprender

y manejarlo claramente sobre todo del director del plantel, quien juega un papel importante como elemento clave para impulsar cualquier tipo de cambio o innovación en las escuelas, ya que facilitan el proceso y contribuyen a que entre todos superen las barreras a que se enfrentan durante la creación y desarrollo al trabajar bajo esta modalidad y permitirá visualizar un lugar de trabajo diferente en aras de una mejor eficiencia y efectividad de nuestras instituciones educativas. Él debe ser un verdadero líder para tener seguidores que apoyen el cambio, su modo de pensar y actuar es un factor crítico para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la integración del personal, es quién promoverá que la gente piense y se preparé para un mejor futuro personal, profesional e institucional.

Duncan (2000), menciona que “el liderazgo puede definirse como la actividad de influir en la gente para que ésta coopere en la consecución de cierto propósito que llega a considerar deseable” (p. 115).

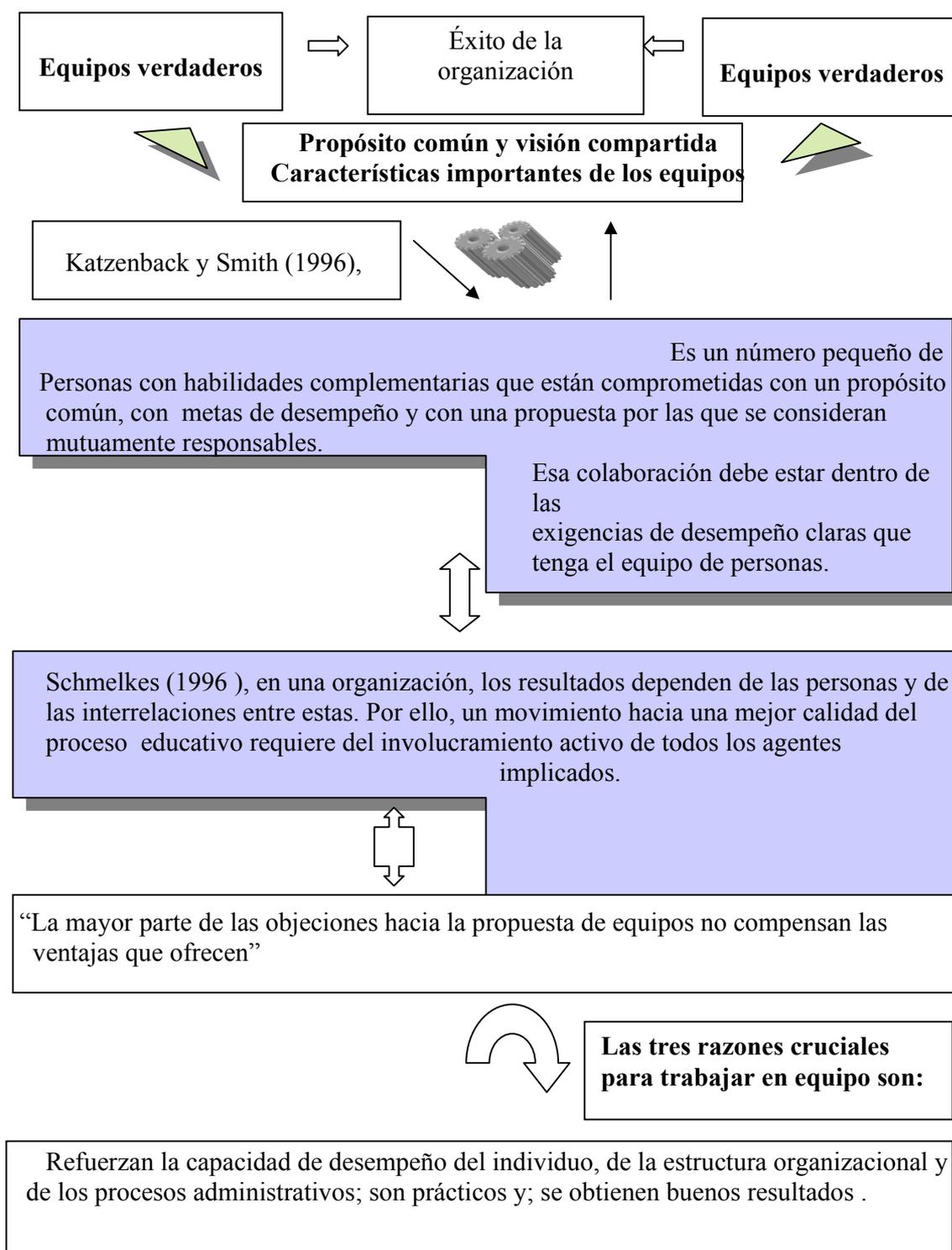
Acertadamente, coinciden en que para que un equipo funcione bien se requiere de un propósito y metas bajo una visión compartida que, lo cual es vital porque a través de esta se crea un vínculo común, se despierta el compromiso y responsabilidad de mucha gente ya que al comunicarse de manera efectiva reflejan cada uno su visión personal lo cual contribuye para que las organizaciones logren más y mejores resultados; esto resulta importante pues se sabe que en las instituciones se pide siempre compromiso y responsabilidad para la realización de diversas actividades; sin embargo, lamentablemente son contadas las personas que asumen estos aspectos importantes y la mayoría de las veces quien la pide no predica con el ejemplo (como en la escuela investigada).

El trabajo en equipo es posible con la participación de todos y teniendo los elementos teóricos indispensables se facilita su creación y se impulsa día a día un mejor desempeño de estos hasta lograr porque no, equipos de alto desempeño al aumentar gradualmente el grado de compromiso de los miembros entre sí; ya que además de ser comprometidos y responsables por los productos de trabajo y resultados de desempeño se interesan en ayudarse ambos a alcanzar sus metas personales y profesionales, fundamental para el plan de vida y carrera que se debe también implementar en toda institución educativa.

En suma, en vista de las vertiginosas transformaciones del mundo actual se hace cada día más indispensable trabajar bajo esta modalidad para dar respuesta sustantiva a las demandas educativas actuales. Así como también es muy importante tomar en cuenta que en un futuro las demandas exigirán mayor eficiencia y efectividad para enfrentar estos desafíos, lo cuál se facilitará a través de organizaciones inteligentes que de acuerdo con Senge (1998), se caracterizan porque sus integrantes desarrollan capacidades que les permiten trabajar en equipo para lograr las metas, comunicarse clara y oportunamente, aportar su creatividad y toma decisiones.

Para que el cambio orientado hacia el trabajo en equipo tenga una incidencia real en una institución escolar, es importante capacitar al personal para el desarrollo de esta cultura de trabajo que despierte el interés y compromiso de sus miembros. Por ello, se realizará la implementación de un curso-taller denominado: La importancia del trabajo en equipo como factor que coadyuva a la productividad docente y que tiene como fundamentos teóricos a los autores mencionados en este apartado, que apoyan la creación y desarrollo del trabajo en equipo tomando muy en cuenta sus características,

ventajas y condiciones para facilitar este proceso. Conjuntando los puntos de vista de algunos autores consultados sobre el tema del trabajo en equipo, se realiza el siguiente esquema de relaciones conceptuales.



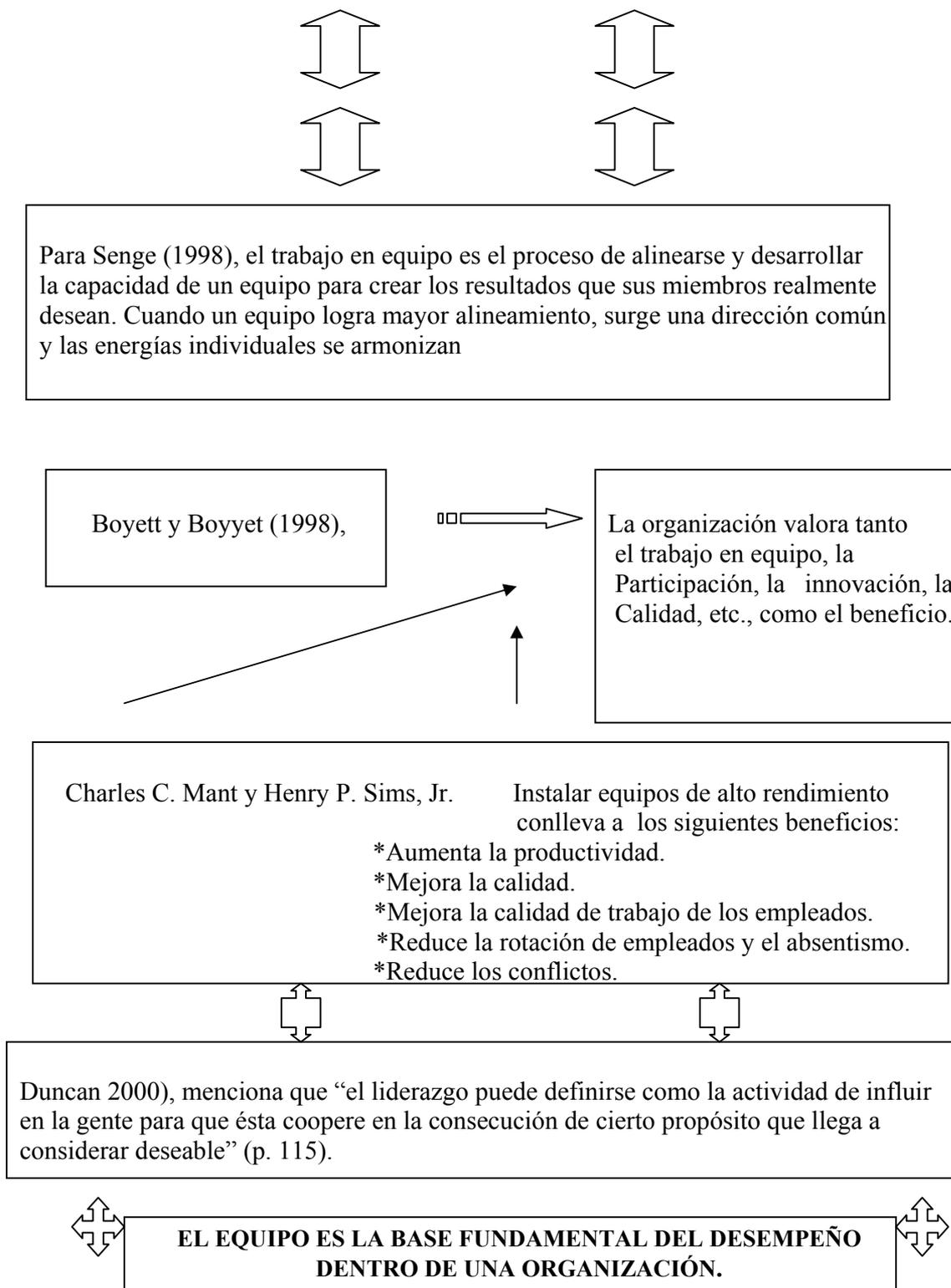


Figura 1. Esquema de relaciones conceptuales sobre trabajo en equipo según los autores consultados

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En esta sección del documento se exponen los métodos y procedimientos llevados a cabo en las diferentes fases en que se desarrolló la investigación, las cuales son:

Fase 1. Investigación diagnóstica

Fase 2. Diseño del proyecto

Fase 3. Implementación y evaluación del proyecto.

El enfoque que predominó en el estudio fue de corte cualitativo, debido a la opción que representa para el diseño de investigaciones flexibles; los autores Álvarez-Goyou (2003), señalan que en esta perspectiva los investigadores comienzan sus indagaciones con interrogantes formuladas vagamente, lo que constituye la diferencia total en relación con el enfoque cuantitativo, lo cual facilita también la explicación y comprensión del fenómeno objeto de estudio.

La investigación cualitativa ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que sienten y piensan las personas. Es de índole interpretativa y se realiza con grupos de personas cuya participación es activa.

Es importante resaltar la presencia de la investigación-acción en este trabajo el cual tiene como propósito profundizar en la comprensión del problema y es eminentemente descriptivo-exploratorio. De acuerdo con Rodríguez (1999), “se presenta como una alternativa viable la organización de la población interesada en

grupos que, haciendo uso de la técnica de Investigación-acción, pueden llegar a generar soluciones” (p.196), además esto permite a los participantes adquirir compromiso con las actividades que faciliten la resolución de los problemas.

A. Fase de diagnóstico

Esta primera etapa de la investigación, se desarrolló bajo un enfoque cualitativo que permitió conocer con profundidad las manifestaciones y origen del problema estudiado en su ambiente usual y para ello, se emplearon instrumentos de investigación, que son los medios y procedimientos empleados para coleccionar datos, Valenzuela (2003); los cuales fueron, entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a la muestra seleccionada (cuatro docentes y un director) y para apoyar un mejor registro de los datos coleccionados se realizaron audio grabaciones y notas de campo; también se aplicaron cuestionarios de respuesta cerrada de manera sincrónica a los integrantes que conformaron la muestra y se realizó la observación directa como una herramienta de mucha utilidad ya que permitió analizar la situación dentro de su contexto natural a través de la realización de actividades cotidianas e importantes como las reuniones de colegiados y del Consejo Técnico Consultivo de la Escuela.

La información se complementó con la revisión de algunos documentos oficiales como las libretas de puntualidad y asistencia y de las actas de reuniones efectuadas en la institución.

Los datos recabados con estas herramientas permitieron generar un panorama amplio acerca del trabajo en equipo en la institución y con base en esto se realizó un ensayo con los resultados obtenidos lo cual facilitó el análisis e interpretación de los

mismos para posteriormente determinar la conclusión y generar las recomendaciones pertinentes.

Respecto a la muestra es preciso aclarar lo siguiente, de acuerdo con Valenzuela (2003), el muestreo es un procedimiento por medio del cual el evaluador extrae un conjunto de datos, de un universo de datos posibles que pueden ser analizados” (p.52). La muestra que se seleccionó para la primera etapa de la investigación (enero-mayo de 2004) fue un tipo de muestra no probabilística de cinco miembros: cuatro docentes y el director de la USAER; este tipo de muestra son llamadas también dirigidas y suponen un procedimiento de selección informal, tomando en cuenta los intereses que tiene el evaluador para profundizar el tema de la investigación, Sampieri (1998).

Ahora bien, la muestra que se empleó para esta segunda etapa de la investigación se modificó en cuanto al tamaño, ya que esto permitió realizar un mejor análisis sobre los resultados de la evaluación general del proyecto; este ajuste, es posible porque en las investigaciones cualitativas, por sus características se requiere de muestras flexibles, Sampieri (1998). La muestra determinada para ello, será toda la población o universo, “pues todos los integrantes se incluyen en la recolección y el análisis de los datos” (p. 302). (Ver tabla 1).

B. Fase del diseño del proyecto

Para diseñar el proyecto de implementación se tomó como referencia los resultados obtenidos en la primera etapa de la investigación y se empleó la metodología basada en algunos elementos del método cualitativo; se determinó la muestra participante y se realizó una entrevista con el director y una reunión con los

participantes para la organización y formalización del proyecto, así como también se llevaron a cabo los trámites administrativos pertinentes y el cronograma con la calendarización de las actividades que sirvieron de apoyo para tal fin.

Por otra parte, y para una mejor realización de esta etapa se tomaron en cuenta los pasos que Ander Egg y Aguilar (1990), sugiere para realizar un esquema general del diseño; que son:

- Denominación del proyecto
- Naturaleza del proyecto
- Especificación operacional de las actividades y tareas por realizar
- Métodos y técnicas por utilizar
- Determinación de plazos y calendario de actividades
- Determinación de recursos necesarios
- Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto
- Administración del proyecto
- Indicadores de evaluación del proyecto
- Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del taller

Se planteó el diseño de implementación a través de un curso-taller al director del plantel recordándole los hallazgos que se le dieron a conocer sobre la primera etapa de la investigación en el mes de mayo, con el fin de obtener su aprobación de las actividades programadas para poner en marcha el proyecto.

Las actividades realizadas en esta fase fueron relevantes ya que, permitieron planear y organizar todas las acciones que se requieren para alcanzar un objetivo. El objetivo primordial de un proyecto educativo, es la resolución, en forma organizada y planificada de un problema previamente identificado en una realidad educativa, aprovechando para ello los recursos disponibles y respetando ciertas restricciones impuestas por la tarea a desarrollar y por el contexto.

C. Fase de implementación y evaluación de la implementación

Esta fase se desarrolló en tres etapas: de organización, de ejecución y de evaluación del proyecto de implementación.

1. Métodos y técnicas utilizadas

a. Metodología de trabajo empleada en la etapa de ejecución del proyecto

La metodología de trabajo que predominó en esta etapa fue la de participación activa de los asistentes al curso-taller, a través de las actividades y dinámicas que les permitió compartir conocimientos, experiencias, dudas e inquietudes hasta llegar a la reflexión sobre los diferentes temas a analizar en cada una de las sesiones de trabajo.

Las metodologías de aprendizaje son métodos y enfoques activos que fomentan y facilitan que las personas se apropien del tema y contribuyan de forma activa al proceso enseñanza-aprendizaje en vez de recibir pasivamente la información; permiten compartir y aprender de los demás, y trabajar juntos para resolver problemas comunes a través de la comunicación efectiva promoviendo la sana discusión. “La experiencia demuestra que cuando todo el mundo contribuye al proceso de aprendizaje, las

personas sienten que el problema les pertenece más y desarrollan soluciones más apropiadas a su contexto” (Documento en red, s.a. 2000).

Durante las sesiones de trabajo se dio énfasis al trabajo en equipo entre los participantes, propio del tema de investigación. Para la recolección de los datos se empleó la técnica de observación con apoyo de un cuaderno de notas para el registro de las observaciones realizadas durante las diversas actividades y dinámicas desarrolladas en el curso-taller.

Durante las sesiones se utilizaron diversos materiales como rotafolios, medios audiovisuales que incluyen el uso de computadora para proyectar por medio de un cañón las diapositivas realizadas en *power point*. Así también, se reprodujo el material de lecturas y actividades en forma impresa, para que sirviera como herramienta de trabajo; entre otros.

Todos estos elementos fueron relevantes para lograr un aprendizaje significativo ya que se logró que los participantes se apropiaran de los temas analizados en el curso-taller y se interesaran por ponerlos en práctica dentro de su contexto laboral.

b. Metodología de trabajo de la etapa de evaluación general del proyecto

Esta etapa también se realizó con base en una metodología cualitativa que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten.

Para realizar una adecuada evaluación de las actividades realizadas en la operación del proyecto, se emplearon dos cuestionarios; uno de respuestas cerradas y

uno de respuestas abiertas que permitieron emitir objetivamente juicios valorativos que apoyaron la derivación de conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

CAPITULO IV

PROYECTO: EL TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTOR QUE COADYUVA A LA PRODUCTIVIDAD DOCENTE

A. Objetivo general y específicos del proyecto

El objetivo general de la realización del proyecto de investigación, fue el de valorar el trabajo en equipo como un estilo de trabajo que coadyuva a la productividad no sólo de la labor docente sino de la institución en general reconociendo y subsanando las barreras institucionales que lo limitan, con la intención de impulsar en la USAER 04 una cultura de compromiso y responsabilidad sustentada en una visión compartida hacia un mejor desempeño.

Objetivos específicos

- ❖ Diseñar y poner en marcha el curso-taller en la USAER 04 en donde se puedan sentar las bases para concretar el trabajo en equipo.
- ❖ Motivar e interesar al personal para que participe activamente en el proceso de creación y desarrollo del trabajo en equipo.
- ❖ Que el personal de la USAER participe dándole continuidad en el interior de su centro de trabajo y redunde sustancialmente en su productividad laboral.

B. Descripción del proyecto

El proyecto de implementación se desarrolló en tres etapas, en cada una de las cuales se programaron y desarrollaron las actividades pertinentes para su efectividad que se muestran en la siguiente tabla:

Etapa	Actividades	Recursos	Responsables
ORGANIZACIÓN	FORMALIZACIÓN DEL PROYECTO: <ul style="list-style-type: none"> Entrevista con el director para la programación de actividades en tiempo y forma. Reunión con los participantes del curso-taller. 	Humanos Materiales y Financieros	Facilitador del curso y director de la escuela
	Capacitación de un asistente de apoyo para esta etapa y diseño y elaboración de los materiales a emplear. <ul style="list-style-type: none"> Selección y capacitación del asistente. Planeación del curso-taller Selección y elaboración de los materiales a emplear. Elaboración de la antología del curso-taller. Presentación y validación del contenido del curso-taller. Diseño y validación de las actividades evaluativas del curso-taller. 	Humanos, Materiales y financieros	Facilitador del curso-taller
			Facilitador del curso y director de USAER
EJECUCIÓN	CURSO-TALLER: “El trabajo en equipo como factor que coadyuva a la productividad docente” <ul style="list-style-type: none"> Primera Sesión Segunda Sesión Tercera Sesión EVALUACIÓN DE LA ETAPA: <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la actividad evaluativa <ol style="list-style-type: none"> tarea grupal cuestionarios 	Humanos, Materiales y Financieros	Facilitador del curso-taller
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los resultados obtenidos en el curso-taller. Elaboración de conclusiones y recomendaciones. Devolución de resultados a los participantes. 	Humanos, Materiales y Financieros.	Facilitador del curso-taller

Tabla 4. Descripción del proyecto

La descripción precisa y oportuna del proyecto fue de mucha utilidad ya que permitió prever y establecer las condiciones necesarias para su operatividad así como determinar los recursos humanos, materiales y financieros para tal efecto.

Resulta importante mencionar que después de realizar un análisis profundo de la situación problemática que prevalece en la USAER 04 respecto al trabajo en equipo, se tomó la determinación de implementar un proyecto a través de un curso-taller denominado: el trabajo en equipo como factor que coadyuva a la productividad docente, en respuesta a las necesidades de capacitación que el personal de la USAER amerita en este rubro y aprovechando su interés y disposición de contribuir a dar impulso a esta modalidad de trabajo que redunde en una mejor calidad educativa.

El curso resultó motivante y con resultados satisfactorios para mejorar su desempeño docente, ya que las actividades permitieron que los participantes desarrollen habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos necesarios para contribuir con esta modalidad de trabajo. De esta manera se lograron los objetivos planteados en el proyecto y se dio respuesta a la pregunta de investigación planteada desde el inicio de este proceso y que guarda relación con la necesidad de desarrollar acciones estratégicas que permitan dar impulso el trabajo en equipo como un medio eficaz que coadyuve a la productividad laboral en beneficio del crecimiento personal, profesional y de la propia institución.

El curso-taller fue diseñado, operado y evaluado por la directora del proyecto a través de tres etapas importantes y que a continuación de detallan:

1. Etapa de organización

a. Actividades

Se realizaron diversas actividades en cada una de las etapas del proyecto; en esta primera etapa, denominada de organización, se formalizó la realización del mismo a través de diferentes actividades, como son: entrevistas al director de la escuela para favorecer una adecuada comunicación y programación de las actividades y prever los mecanismos y apoyos necesarios para su realización; así como para la revisión y validación de la carta descriptiva del curso-taller a impartir.

Posteriormente se convocó a una reunión a todo el personal que asistió al curso-taller, a través de un oficio con visto bueno del director. En esa reunión se les expuso el objetivo del curso-taller, los beneficios de asistir y participar activamente en el desarrollo de las actividades y se logró coordinar la realización de los materiales con apoyo de la comisión de material didáctico de la escuela.

Por otra parte, se capacitó a un personal administrativo como asistente de apoyo a las actividades de las dos primeras etapas del proyecto. Los materiales del proyecto fueron seleccionados por el responsable del curso-taller denominado facilitador y se elaboraron con apoyo de los integrantes de la comisión de material didáctico de la escuela con previa autorización del director del plantel.

Es importante resaltar, que la directora del proyecto fue responsable seleccionar los contenidos temáticos y diseñar los materiales indispensables acordes a los objetivos del proyecto y fungió como facilitador, motivador y evaluador del curso-taller.

2. Etapa de ejecución

En la segunda etapa, llamada ejecución del proyecto, se llevó a cabo la operatividad del curso-taller: El trabajo en equipo como factor que coadyuva a la productividad docente; el cual fue impartido por el responsable del curso en tres sesiones a desarrollar en el periodo comprendido del 1º al 3 de septiembre de 2004 y al final se evaluó cada sesión con apoyo de instrumentos como la observación y la realización de actividades y dinámicas realizadas al final de cada sesión y de un trabajo final que desarrolló el grupo de participantes; todo esto favoreció un mejor registro e interpretación de los resultados del curso-taller.

a. Estructura del curso-taller

El contenido del taller se distribuyó en las siguientes tres sesiones.

MODULO I: El trabajo en equipo y su importancia en la mejora de los resultados de los centros escolares.

TEMA 1. Las instituciones educativas, sus retos e implicaciones.

- 1.1 Las organizaciones actuales y la necesidad del cambio hacia el trabajo en equipo.
- 1.2 Papel de los altos mandos en los procesos de cambio.
- 1.3 El trabajo en equipo como base fundamental para transformar los centros escolares.
- 1.4 Misión, visión y valores de las instituciones escolares y de la USAER.

MÓDULO II. Ascendiendo del desempeño individual al desempeño en equipo.

TEMA 2. Características básicas para el trabajo en equipo.

- 2.1 Diferencias entre grupo de trabajo y equipo y suposiciones sobre éste.
- 2.2 La disciplina del trabajo en equipo y visión compartida.
- 2.3 Barreras que obstaculizan el trabajo en equipo en las instituciones y condiciones para favorecerlo.
- 2.4 Ventajas del trabajo en equipo.

MODULO III. El ascenso por la curva de desempeño del equipo.

TEMA 3. Desarrollar el trabajo en equipo en la escuela.

- 3.1 La curva de desempeño del equipo (Katzenbach y Smith, 1996).
- 3.2 Actividades que fortalecen el trabajo en equipo de la escuela.
- 3.3 Representación en escena de la situación real de la USAER y de cómo la quiero en un futuro.

b. Metodología del curso-taller

Las tres sesiones que conforman el curso estuvieron coordinadas y conducidas por el responsable o facilitador del proceso con apoyo del asistente.

En el desarrollo de las actividades del curso-taller, se propició el análisis de los contenidos a través de exposiciones claras de los temas con apoyo de lecturas acordes y enriquecedoras que promovieron el interés por compartir conocimientos, experiencias e inquietudes con los compañeros dentro de un marco de respeto y

responsabilidad con el apoyo de técnicas grupales y/o ejercicios dinámicos que favorecieron la comprensión de la temática abordada.

c. Productos esperados del curso-taller

- La operatividad del curso logró su objetivo principal al lograr que los participantes se apropien de los conocimientos teórico-prácticos indispensables que les estimule para concretar un verdadero trabajo en equipo en la USAER en beneficio de su crecimiento personal, profesional y de la institución.
- Se entregó al director de la escuela un documento que con los resultados obtenidos durante el desarrollo del taller, que contiene el nombre y firma de todos los asistentes.
- Se les otorgó a los asistentes una constancia de participación en el curso-taller.

d. Destinatarios del curso-taller

El curso-taller contó con la asistencia y participación de todo el personal docente, paradocente y director de la USAER 04 de Campeche.

e. Tiempo asignado para el desarrollo del curso-taller

Debido al poco tiempo con el que se contó para el diseño y puesta en marcha del proyecto, se destinaron 12 horas de trabajo distribuidas en tres sesiones para analizar los contenidos temáticos; es decir, cuatro horas de trabajo efectivo por día. (Ver anexo C).

f. Descripción de contenidos del curso-taller

Los contenidos programáticos del curso-taller se estructuraron en tres módulos tomando en cuenta el tiempo disponible para llevar a cabo el proyecto de implementación. (Ver anexo D)

El primer módulo denominado el trabajo en equipo y su importancia en la mejora de los resultados de los centros escolares, consideró dentro de sus objetivos lograr que los participantes reflexionen y analicen las características actuales de las organizaciones y reconozcan el trabajo en equipo como una modalidad de trabajo eficaz, así como del papel que desempeñan en este proceso de cambio para responder a los desafíos que enfrenta actualmente el sector educativo. Para lo cual, se analizaron cuatro temas importantes que permitieron despertar el interés de los asistentes hacia el trabajo en equipo.

El siguiente módulo denominado: ascendiendo del desempeño individual al desempeño del equipo, cuyos propósitos contemplaron que los participantes adquieran los conocimientos básicos sobre la disciplina del trabajo en equipo, analizar sus características y hacer una comparación de las ventajas que ofrece el trabajo en equipo *versus* trabajo en grupo, así como también se pretende que identifiquen las barreras organizacionales que lo limitan y propongan alternativas para subsanarlas, mismos que se lograron a través del análisis de cuatro temas que promovieron la participación activa de los asistentes.

El último módulo titulado el ascenso por la curva de desempeño del equipo tuvo como pretensión lograr que los participantes reflexionen sobre las posibilidades de

contribuir a la creación y evolución gradual de un equipo al mejorar su desempeño, con el apoyo y compromiso decidido de sus miembros e identifiquen que actitudes y a través de que actividades se fortalecería significativamente para una mejor productividad laboral.

3. Etapa de evaluación

Al final de las sesiones se consideró necesaria la realización de una evaluación del proyecto que permitiera saber sobre el alcance de los objetivos de la operatividad del proyecto así como de su impacto y así poder realizar un análisis global del proyecto y derivar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Posteriormente se presentaron los resultados de la operatividad del curso-taller, dando a conocer a los participantes del mismo, las conclusiones de trabajo desarrollados durante las tres sesiones de trabajo y se hicieron comentarios positivos al respecto en donde expresaron una vez más su compromiso asumido así como la responsabilidad para dar continuidad al trabajo en equipo en la USAER 04.

4. Aspectos favorables para la implementación del proyecto

a. Operatividad del proyecto (factibilidad, viabilidad)

La viabilidad del proyecto se logró desde el momento que la directora de la escuela dio su consentimiento y brindó todo su apoyo, participó, y se comprometió con responsabilidad a dar todas las facilidades necesarias para lograr resultados favorables en el curso-taller; de esta manera, al ponerlo en práctica sin contratiempos se probó la factibilidad del mismo. (Ver Anexo J)

b. Costos de ejecución

Para la realización del proyecto se determinaron los recursos necesarios, lo cual fue importante tomando en cuenta que de acuerdo a Ander-Egg y Aguilar (1990), todo proyecto requiere para su desarrollo de recursos indispensables que constituyen los insumos para lograr el objetivo inmediato.

El recurso humano que se capacitó como asistente de apoyo a las sesiones de trabajo y evaluación del proyecto, no generó gasto alguno; así mismo con las personas que apoyaron la elaboración del material a emplear en las sesiones (láminas, tarjetas, etc.)

Los recursos materiales y de infraestructura necesaria para el curso-taller se definieron con antelación al desarrollo del mismo. Los recursos financieros y la estimación de gastos que originó el desarrollo del proyecto se determinaron en la etapa de organización de éste y con apoyo de la directora de la institución, se llegó al acuerdo de compartir los gastos en un 50%; quién también apoyó con algunos recursos de papelería con los que contaba en el momento. Los gastos de gasolina para el traslado de la directora del proyecto a la institución, corrieron por su cuenta.

Cabe señalar, que los gastos que no estuvieron previstos con anticipación en la organización fueron los requeridos para la utilización del cañón y computadora, tecnología que se consiguió unos días antes de iniciar el curso-taller, pero que no hubo objeción por parte de la directora de la escuela por compartirlos también.

c. Estructura organizativa y de gestión requerida

El proyecto se efectuó en la Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular 04 de la ciudad de Campeche, Campeche, bajo la responsabilidad de la directora del proyecto, Lic. Gini Margeli Góngora Sosa con apoyo de la asistente en las tres sesiones del curso-taller y en la etapa de aplicación de cuestionarios correspondientes a la evaluación de la implementación e impacto del proyecto; así como de la comisión de material didáctico de la escuela.

Por ello, fue necesario que durante las diferentes etapas del proyecto la directora del proyecto se mantuviera en comunicación constante con la directora de la institución lo cuál favoreció el éxito del proyecto.

d. Calendarización

Se realizó un cronograma de actividades de trabajo del proyecto consideradas en tres etapas fundamentales: a) organización; b) ejecución y; c) evaluación, el cual permitió autorregular el trabajo a desarrollar, los tiempos, recursos así como prever contratiempos. (Ver anexo E)

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En este apartado, se presenta el análisis de resultados obtenidos en las actividades correspondientes al proceso de implementación del proyecto, se exponen tanto los aspectos positivos como negativos que se presentaron durante el proceso para lograr los objetivos planteados en esta etapa de la investigación.

La elección de contribuir a la creación y desarrollo de un trabajo en equipo en las instituciones educativas promete un potencial de desempeño importante que conlleva a beneficios sustanciales en comparación con el trabajo individual o de grupo; sin embargo, el trabajo en equipo implica entre otras cosas, modificar nuestra forma de pensar, sentir y de actuar hacia el logro de propósitos y metas bajo una visión compartida en equipo; sin embargo lograrlo no es una tarea fácil pero tampoco imposible y para facilitar este proceso se considera útil contar con una buena capacitación sobre el tema.

Es así, que tomando en cuenta los resultados del análisis diagnóstico del problema se implementó el presente proyecto a través de un curso-taller denominado: El trabajo en equipo como factor que coadyuva a la productividad docente, diseñado de tal manera que permita mediante la participación activa de los asistentes, un cambio de actitud orientado hacia el trabajo en equipo en la USAER 04 de Campeche. Katzenbach y Smith (1996), señalan que cuando los cambios se orientan a lograr un mejor desempeño se requiere que la gente desarrolle valores y comportamientos diferentes, nuevos y específicos.

Metodología empleada en las diferentes fases de operatividad del proyecto

A. Fase de organización del proyecto

a. Fase de acopio de información esencial para operar el proyecto

1. Entrevista con el director

Hora de inicio y término: de 9 a.m. a 10:50 a.m.

Lugar: la dirección de la escuela

Fecha: 19 de agosto de 2004

Propósito: Dar a conocer el propósito del curso-taller a implementar para lograr su autorización y acordar la fecha, hora, lugar, participantes y los recursos materiales, humanos y financieros que se requerirán para prever las condiciones adecuadas para su realización. (Ver anexo B).

2. Desarrollo de la entrevista al director:

Se inició la entrevista media hora después de lo previsto porque la directora se vio en la necesidad de atender a padres de familia. La platica se desarrolló en un clima de confianza y teniendo en cuenta el papel que debe asumir el entrevistador en un proceso de entrevista; primeramente se le informó el motivo de la entrevista explicándole que a raíz de los resultados del diagnóstico realizado en su escuela de enero- mayo de 2003 (mismos que se le dieron a conocer al finalizar la etapa de diagnóstico) se consideró necesario apoyar al personal para que se interese y participe activamente en el desarrollo de un verdadero trabajo en equipo que redunde en su labor docente.

Los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista fueron los siguientes:

PREGUNTAS DEL ENTREVISTADOR	RESPUESTAS DEL ENTREVISTADO
1. ¿Qué piensa de la oportunidad de implementar el trabajo en equipo en su escuela?	Que es una oportunidad para que todos aprendamos qué podemos hacer al respecto sobre al papel que nos corresponde desempeñar para que esto se haga realidad, nos enriquezca a todos y beneficia nuestro trabajo.
2. ¿Está dispuesto a participar para impulsar el trabajo en equipo en la escuela?	Claro que si, porque como le vuelvo a repetir tengo la seguridad que eso beneficiará de manera general a nuestro servicio y me gustaría que el personal lo percibiera de esta manera también.
3. ¿Qué posibilidades hay de que asista todo el personal de la escuela al curso-taller (docente, paradocente y director)?	Creo que es una excelente idea y necesaria para el tema que se desarrollará porque sino los resultados van a ser a medias ya que unos apoyarán esta modalidad de trabajo porque contarán con conocimientos sobre el mismo mientras que otros seguirán con la misma actitud y de nada servirá o servirá para unos cuantos nada más.
	Después de revisar su agenda y la de los maestros, comentó: sí, si es posible debido a

<p>4. ¿ Cree posible impartir el curso-taller en la primera semana de septiembre?</p>	<p>que en estos momentos que inicia el curso hay más facilidades para ello porque el personal está en proceso de entrevistas con padres y aplicación de diagnóstico inicial con los alumnos de nuevo ingreso y podemos ver la manera de que no programen nada los días que se impartirá el curso.</p>
<p>5. ¿Le parece adecuado que se lleven a cabo en horario de trabajo normal?</p>	<p>Totalmente de acuerdo porque en turno alterno causará problemas entre los compañeros que tiene otro trabajo que desempeñar.</p>
<p>6. ¿ Le parece adecuado solicitar apoyo en otro servicio de educación especial para impartirlo en un lugar con mejores condiciones?</p>	<p>Creo que sería lo mejor ya que no contamos con una sala que tenga buena ventilación para estar a gusto trabajando, sobretodo tomando en cuenta que el calor es insoportable en estas épocas.</p>
<p>7. ¿Qué posibilidades hay de que dos personas apoyen en la elaboración de material a emplear en el curso-taller (láminas y material de trabajo para las dinámicas) y una como asistente de apoyo durante el curso?</p>	<p>Creo que los más indicados para que la apoyen son los dos docentes encargados de la comisión de material didáctico del Consejo Técnico Consultivo que en estas fechas sólo están elaborando su programa de trabajo para este ciclo escolar y como asistente la secretaria para que los demás aprovechen bien los temas del curso.</p>

8. ¿Podría realizar una reunión con el personal para darles información sobre las generalidades del curso-taller?	Me parece bien y conveniente que el personal conozca previamente por qué asistirá al curso, sólo déjeme ver que día de esta semana se podría.
9. ¿Qué le parecen los temas considerados en la carta descriptiva?	Después de darle una breve explicación de los Módulos y temas a analizar, mencionó que: los temas y las dinámicas programadas le parecían interesantes, apropiados y acordes con el objetivo de la implementación.

Tabla 5. Información de la entrevista aplicada al director.

3. Análisis de la información

El director de la escuela mostró disponibilidad y apoyo tanto en el desarrollo de la entrevista como para apoyar las actividades y recursos humanos y materiales necesarios para llevar a efecto el curso-taller, ofreció papel bond, plumones y hojas blancas que es con lo que la escuela cuenta en el momento para apoyar e incluso ofreció su apoyo en recursos financieros acordando compartir los gastos en un 50%. No se presentó ningún inconveniente de su parte; lo único que recalcó es que una vez determinadas las fechas de las sesiones, no se fueran a modificar porque ya las había anexado a su agenda para que pueda también organizar el trabajo del personal de tal manera que esos días los dispongan para asistir al curso-taller e incluso les informaría oportunamente por escrito. Así mismo, ofreció su apoyo para que a través de la escuela se solicite la sala de otro servicio de educación especial para efectuar el curso.

Algo que le sorprendió y le dio mucho gusto es que todo el personal podría asistir al curso y tendrían la oportunidad de compartir con sus compañeros acerca de sus conocimientos y experiencias.

Finalizó la entrevista con un agradecimiento al director por su valioso apoyo y colaboración para llevar a cabo el curso-taller y se reconoció su buena disposición al mismo.

4. Reunión realizada con el personal que asistió al curso-taller

La reunión se realizó de 8:10 a.m. a 10:00 a.m., del día lunes 23 de agosto de 2004, fecha que dispuso el director de la USAER para su realización, tomando en cuenta su agenda de trabajo. Cabe señalar que de las 11 personas convocadas asistieron nueve, debido a que dos tuvieron problemas para asistir por causas de fuerza mayor.

La reunión la inició el director agradeciendo su asistencia puntual a la reunión y mencionando lo importante de su atención y colaboración en ella.

Enseguida cedió la palabra al director del proyecto de implementación y se procedió a platicarles acerca de la etapa de diagnóstico que se realizó de enero a mayo del 2004 para conocer la forma en que trabaja el personal, así como las barreras que limitan el trabajo en equipo en la USAER y que por ello se consideraba fundamental darle continuidad al trabajo a través de un proyecto de implementación con el afán de lograr una mayor productividad docente que redunde en una mejora de la calidad educativa.

Se les mencionó que debido a ello, se programó un curso-taller denominado: “El trabajo en equipo como factor que coadyuva la productividad docente”, y se les presentó en rota folio, la información de la carta descriptiva, mencionando el número de sesiones, nombre del curso, módulos y objetivos, temas así como la metodología a emplear.

Después de la presentación y explicación de las generalidades del curso, mencionaron que aunque no tienen idea sobre algunos temas, de manera general les parecían interesantes para revisar.

Lo que se pudo observar es el asombro del personal de psicología y de trabajo social que nunca habían asistido a cursos junto con el personal docente y lo preguntaron dándoles la explicación de que para el logro de los propósitos del proyecto se requería la asistencia y participación activa de todos para que podamos responsabilizarnos y comprometernos con los acuerdos que se tomen en el curso y los resultados sean favorables para todos. Uno de ellos comentó que lo preguntaban no por no querer participar sino porque para ellos es algo nuevo ya que han asistido a cursos sólo de su área de trabajo exclusivamente pero que lo consideraban apropiado y estaban dispuestos a participar.

Poco después se dio la palabra al director quién los exhortó nuevamente a participar con entusiasmo en beneficio personal y laboral, así también le pidió a la secretaria del plantel que la consideraba como la indicada para que se le capacitara como asistente de apoyo al facilitador del curso y a la comisión de material didáctico ponerse a las órdenes del director del proyecto para apoyar la realización del material

necesario para el curso, mismos que expresaron su acuerdo para hacerlo en el momento que se requiera.

Posteriormente se les informó que los asistentes al curso-taller recibirían una constancia por su asistencia y participación y se les pidió apoyo para que ese día al término de la sesión participen en la aplicación de cuestionarios que permitirán evaluar el curso y su impacto, lo cuál fue aceptado por la mayoría.

De manera general, la realización de la reunión fue fructífera ya que se observó interés de la mayoría por el curso así como entusiasmo y gusto de todos al saber que estarían involucrados en un mismo taller compartiendo conocimientos y experiencias.

Al finalizar la reunión se les agradeció su asistencia y se les mencionó que en los días designados para el curso-taller es muy importante su asistencia y puntualidad para lograr los objetivos programados en el curso en el tiempo estipulado.

Al término de la reunión se quedaron 20 minutos más la secretaria y los comisionados de material didáctico para tomar acuerdos de trabajo con ellos.

La directora del proyecto le entregó a la comisión de material didáctico los borradores del contenido que pondrán en las láminas y les dio las medidas del tamaño que necesita de diferentes tarjetas para realizar las dinámicas y se acordó los días y horas que capacitará a la asistente.

B. Fase de operatividad del curso-taller:

“El trabajo en equipo como factor que coadyuva la productividad docente”

1. Primera sesión. Las instituciones educativas, sus retos e implicaciones.

Día: 1º de septiembre de 2004

Sede: Sala de juntas del CREO

Total de participantes: 11

Módulo 1. El trabajo en equipo y su importancia en la mejora de los resultados de los centros escolares.

Objetivo: Lograr que los participantes reflexionen y analicen las características actuales de las organizaciones y reconozcan el trabajo en equipo como una modalidad de trabajo eficaz, así como del papel que desempeñan en este proceso de cambio para responder a los desafíos que enfrenta el sector educativo.

Temas:

- 1.1 Las organizaciones actuales y la necesidad del cambio hacia el trabajo equipo.
- 1.2. Papel de los altos mandos en los procesos de cambio.
- 1.3 El trabajo en equipo como base fundamental para transformar los centros escolares.
- 1.4 Misión, visión y valores de las instituciones escolares y de la USAER.

Se inició la sesión a las 8:10 a.m. con las siguientes actividades

introdutorias:

- Registro de puntualidad y asistencia
- Entrega de gafetes, un separador, carpetas con hojas blancas y lápiz

- Presentación del facilitador del curso y del asistente
- Bienvenida a los participantes
- Presentación del curso y sus objetivos
- Presentación de la carta descriptiva del curso-taller
- Presentación de las actividades de la primera sesión
- Establecimiento de reglas y compromisos durante la realización del curso-taller
- Dinámica breve de rompehielo
- Expresar brevemente sus expectativas del curso

A través de estas actividades se dieron a conocer los propósitos del curso, el enfoque y la mecánica a desarrollar durante su realización y se les explicó de manera amplia los objetivos de cada módulo y contenidos temáticos. Cabe mencionar que la asistencia fue del 100% del personal convocado aunque a una maestra el director le concedió permiso para llegar a las 10:00 a.m. por cuestiones de salud, lo cual fue informado al facilitador del curso oportunamente.

Para el establecimiento de reglas y compromiso a asumir en el curso se les dio la oportunidad de ser ellos quienes las determinen, lo cuál influyó en cierta forma para su acatamiento durante las sesiones; de las que mencionaron destacan las siguientes:

- ✓ Escuchar y participar con respeto
- ✓ Asistir puntualmente
- ✓ Participación activa
- ✓ Respeto al horario establecido (de entrada, de actividades, receso y salida)

Para emprender un trabajo en equipo es importante contar con un clima de confianza y buena comunicación, “desarrollar la habilidad de la comunicación efectiva será vital para generar relaciones humanas efectivas y enriquecedoras en el ámbito de la vida personal, familiar, laboral, entre otros” (Documento en red, 2002), por ello, se realizó una breve dinámica que generó confianza entre los participantes y se propició la comunicación en donde todos expusieron sus expectativas respecto al curso. Las que se mencionaron con más frecuencia fueron:

- ❑ Adquirir los conocimientos acerca de los temas programados y sobretodo que me ayuden a mejorar mi labor.
- ❑ Yo espero aprender de todos sobre este tema que para mí es novedoso.
- ❑ Espero aprender y contribuir al logro de los objetivos.
- ❑ Espero que todos participen con interés para que el curso sea más enriquecedor ya que casi siempre son unos cuantos que lo hacen.
- ❑ Que de esta experiencia aprendamos todos y nos vayamos todos contentos.
- ❑ Para mí es un tema nuevo e interesante y espero aprender mucho de todos
- ❑ Creo que son temas interesantes y en beneficio de la labor de todo el personal y por ello se convocó a todos.

Dentro de los comentarios generados con este ejercicio, se pudo observar inconformidad por las actitudes de muchos compañeros ante otros cursos tomados los cuales según sus comentarios no han sido de mucha utilidad porque asisten por cumplir algo que les corresponde como maestros, Katzenbach y Smith (1996), menciona que cuando las reuniones se convierten en una tarea significa que la mayoría de las

personas en el grupo no saben a ciencia cierta porqué se han reunido y consideran esto como un desperdicio de tiempo.

Comentaron que esta actitud se refleja en la USAER porque son personas que no les interesa compartir sus conocimientos y experiencias y mucho menos la llevan a la práctica, otra de las cosas que mencionaron es que la mayor parte de las veces quienes conocen más de los temas son los que menos participan y eso ya es egoísmo de parte de ellos; por otro lado, otros mencionaron que el director es quién debe siempre participar en estos cursos de capacitación para que pueda orientar y motivar a que el personal sea más abierto a participar y sobre todo ponga en práctica lo que se aprende y se ayuden mutuamente tanto en los cursos como en las labores.

El director expuso que tomará muy en cuenta las sugerencias pero también pidió responsabilidad y compromiso de todos pues él a veces se cansa de decirles que se interesen por aprender de los cursos y ponerlos en práctica pero la mayoría no le da importancia e incluso ignoran sus peticiones.

A pesar de que se hicieron este tipo de comentarios también surgieron altas expectativas positivas respecto a los resultados que se esperan del curso y se observó entusiasmo y disposición de la mayoría.

Durante la sesión se realizaron dos lecturas críticas con su respectivo análisis crítico; la primera fue lectura comentada en grupo, y la segunda comentada primero en equipos y luego en plenaria. Platicarles sobre organizaciones que han tenido buenos resultados con el trabajo en equipo para enfrentar las demandas y retos actuales, les permitió valorar más el trabajo en equipo y se hicieron comentarios positivos al

respecto, lo cual fue relevante tomando en cuenta que Katzenbach y Smith (1996), refieren que “en los cambios tan divergentes que se enfrentan cada vez más las organizaciones en la actualidad, los equipos pueden ayudar a concentrar la dirección y calidad de liderazgo del tipo vertical, a fomentar nuevos comportamientos y a facilitar actividades multifuncionales” (p. 13)

Las dinámicas y ejercicios que complementaron las lecturas, permitieron también reflexionar sobre la necesidad del trabajo en equipo, así como de cambiar las actitudes frente a esta modalidad de trabajo y algunos aspectos de la USAER que lo fortalecerían.

Después de realizar el ejercicio donde mencionaron 3 cosas que quisieran cambiar en la USAER, fue muy significativo que reconocieran que para lograr los cambios que desean en su institución hace falta que la participación y compromiso de todos. Dentro de los aspectos que les gustaría que cambien sobresalieron los siguientes:

- Mejorar la comunicación.
- Que se tomen en cuenta las opiniones de todos, no de unos cuantos.
- Que el director se involucre y se interese más por fomentar la unidad y buenas relaciones entre los compañeros.
- Que los compañeros se relacionen y se ayuden mutuamente sin egoísmos.
- Que no existan favoritismos.

Katzenbach y Smith (1996), mencionan que “el conflicto constructivo y el trabajo efectivo necesarios para crear confianza, interdependencia y responsabilidad mutua no pueden existir sin franqueza y sinceridad” (p. 229).

De todo esto se resume que en la USAER, no se realiza un trabajo en equipo porque no están acostumbrados a compartir sus conocimientos y experiencias mucho menos a apoyarse mutuamente en sus labores, muchas veces por egoísmo, falta de disposición o confianza entre compañeros, haciendo hincapié en que no han sentido apoyo ni ejemplo por parte de la alta dirección

Comentaron que tanto en las reuniones del Consejo Técnico Consultivo, como en cursos de capacitación se asisten más bien por compromiso laboral, como algo que les corresponde hacer dentro de sus funciones.

Además mencionaron que debido a que en las USAER se realizan reuniones periódicas para realizar diagnósticos integrales de los alumnos en donde se busca que todas las áreas que atienden al alumno (aprendizaje, comunicación, psicología y trabajo social), compartan los resultados o avances logrados con los alumnos para tomar acuerdos en conjunto, hace falta un cambio de actitud y mecánica para llevar a cabo las diferentes reuniones de trabajo en el interior de la escuela donde se favorezcan las buenas relaciones y comunicación eficaz.

Finalmente ante la pregunta lanzada al grupo, ¿Creen necesario y posible que en la USAER se desarrolle un trabajo en equipo?, la mayoría expresó sin titubeos que sí se podría poniendo todos de su parte para lograrlo y sólo unos cuantos mostraron resistencia a esta posibilidad expresando que dudaban o no estaban seguros porque

dependía de todos y no sólo de unos cuantos y muchas veces sólo se comprometen de palabra. Esta actitud es normal tomando en cuenta que el cambio hacia el trabajo en equipo implica ir más allá de los papeles y la responsabilidad individual y no es fácil aceptar la responsabilidad por el desempeño de otros, ni dejar que otros asuman la nuestra.

Las actividades de la sesión favorecieron la comunicación logrando que los participantes expresen sus puntos de vista y dialoguen en un marco de respeto aunque fue necesaria la intervención oportuna del facilitador del curso ya que en un inicio, varias ocasiones hacían reproches o discutían alzando la voz más que nada cuando algo tenía que ver con el director y las autoridades superiores. Poco a poco se logró “suspender “ supuestos de las personas y compartir su sentir con los demás; el diálogo es indispensable en un primer momento para explorar asuntos complejos y más adelante poder llegar a la discusión positiva que permita lograr acuerdos y una toma de decisiones adecuada.

Concluyendo así, que aunque la mayoría reconoció la necesidad de trabajo en equipo como una modalidad de trabajo eficaz, una minoría no está convencida totalmente de su funcionalidad en la USAER por la falta de credibilidad y confianza entre sus compañeros y por la falta de dirección y motivación al respecto.

Finalmente para evaluar la sesión se aplicó un ejercicio de verdadero y falso tomando en cuenta los temas analizados durante el día, y en donde después de analizar sus respuestas individuales se pudo observar resultados favorables en su

mayoría; sin embargo, se observó la persistencia de ciertas suposiciones falsas respecto al trabajo en equipo.

A continuación se presenta el porcentaje del resultado obtenido con sus respuestas desfavorables:

Cinco de las once personas que asistieron señalaron como verdadero que las personas que trabajan juntas se constituyen en equipo, dos de ellas afirmó que el trabajo en equipo es un desperdicio de tiempo y de recursos y tres coincidieron en que el trabajo en equipo hay que adoptarlo como una moda pasajera porque no producen resultados de desempeño tangibles. (Ver anexo G).

Cabe señalar que este ejercicio después de que se aplicó de manera individual se realizó en equipos de trabajo y por el intercambio de ideas que realizaron lograron obtener resultados positivos, aunque un equipo expresó que dudaron en una porque no entendían muy bien la aseveración (la número dos) por lo que fue necesario solicitar apoyo al facilitador del curso y con base en eso respondieron adecuadamente. Los resultados fueron presentados ante el grupo en láminas para apreciar mejor los resultados de ambos equipos.

Es importante también mencionar que el tiempo programado para el término de la sesión no fue suficiente ya que los temas propiciaron muchos comentarios y reflexiones abiertas sobre el tema por lo que fue necesario trabajar media hora más de lo previsto, lo cuál afortunadamente no causó inconvenientes mayores por parte de los asistentes, se les pidió disculpas por esto y se tomó muy en cuenta para que en las próximas sesiones no sucediera.

2. Segunda sesión. Características básicas para el trabajo en equipo.

Día: 2 de septiembre

Sede: Sala de juntas del CREO

Total de participantes que asistieron: 11

MODULO II. Ascendiendo del desarrollo individual al desempeño del equipo.

Objetivos. Que los participantes adquieran los conocimientos básicos sobre la disciplina del trabajo en equipo y puedan analizar sus características y hacer una comparación de las ventajas que ofrece el trabajo en equipo versus trabajo en grupo, así como también se pretende que identifiquen las barreras organizacionales que lo limitan y propongan alternativas para subsanarlas.

Temas:

- 2.1 Diferencias entre grupo de trabajo y equipo y suposiciones sobre éste.
- 2.2 La disciplina del trabajo en equipo y visión compartida.
- 2.3 Barreras que obstaculizan el trabajo en equipo en las instituciones y condiciones para favorecerlo.
- 2.4 Ventajas del trabajo en equipo.

Se dio inicio la sesión con las actividades introductorias rutinarias:

- Pase de lista
- Presentación y explicación de las actividades de la segunda sesión
- Recordatorio de las reglas y compromisos asumidos

Se inició la sesión con una breve dinámica cuyo objetivo fue favorecer la comunicación y la confianza entre los compañeros. Se formaron equipos con ayuda de

partes de una canción popular infantil escrita en tarjetitas que se las fueron repartiendo en su lugar, cinco personas tenían partes de la canción de “el patio de mi casa” y los demás de “Pin Pón es un muñeco”, la persona que tuviese el inicio de la canción empezó cantándola y así sucesivamente se iban reuniendo en equipo en el lugar que se les indicó previamente. Ya formados en equipo jugaron al “Dado mágico” en el patio de la escuela, se tiró el dado por turnos y dos personas una de cada equipo tenía que hacer lo que se le indicara o se les restaba puntos a su equipo, y si lo hacían los dos el que terminara primero ganaba. En un equipo no todos hicieron con interés lo que indicó el dado por lo que perdieron.

Esta dinámica permitió reflexionar que pasa cuando algunos compañeros no contribuyen adecuadamente al logro de un determinado propósito o meta del equipo, los resultados no son favorables y se perjudican todos.

Se observó descontento entre las personas que sí hicieron su mejor esfuerzo por ganar y demostraron con actos y palabras cierto enojo con los dos compañeros que no apoyaron en la misma forma. Ante esto se les cuestionó lo siguiente: ¿Qué sintieron al ver que sus compañeros no hicieron bien su papel en el equipo? Y sus respuestas fueron:

- Me dieron ganas de hacerlo a un lado y hacerlo yo misma pero no era válido, a él le correspondía.
- Me dio un poco de coraje porque pudimos ganar, íbamos bien
- Teníamos el deseo de ganar, excepto ellos
- Siento que de nada sirvió el esfuerzo que hicimos.

Los dos que no hicieron bien su papel, sólo se reían y hacían bromas al respecto; Katzenbach y Smith (1996), mencionan que los equipos son más productivos que los grupos que no tienen objetivos de desempeño claros porque sus integrantes asumen el compromiso de lograr resultados de desempeño tangibles.

Se procedió con la siguiente actividad en donde se les pidió por equipos definir en una hoja de papel bond los conceptos de grupo y equipo y se comentaron en grupo observando que la mayoría definían grupo y equipo como si fuera lo mismo expresando que no encontraban una diferencia clara entre ambos. Se les dijo que sus conceptos quedarían a la vista para que después de realizar la lectura sobre estos conceptos se vuelvan a retomar.

La lectura realizada permitió que asimilara n la diferencia entre ambos términos, y reflexionaron sobre sus definiciones realizadas en un primer momento, así como de las características del trabajo en equipo como disciplina con una visión compartida. Lograron comprender que el trabajo en equipo es más bien una disciplina esencial que, si se aplica da como resultado la conformación de los equipos orientados hacia el óptimo desempeño.

Minutos antes de salir al receso se organizó un partido de fútbol con escobas entre los mismos equipos; al escuchar esto, el equipo perdedor no estuvo muy de acuerdo y se escucharon comentarios que reflejaba desconfianza hacia los compañeros que hicieron perder al equipo, uno de ellos les dijo: “si vuelven a “regarla” ustedes nos pagarán el desayuno”, sus compañeros rieron y aceptaron el reto. Los equipos se pusieron los nombres y números que los identificaba como equipo, en este

tiempo se les escucho tomar acuerdos sobre su desempeño en el juego y hasta porras inventaron.

Se jugó el partido de 20 minutos y se acordó que los ganadores serían los que metieran gol en ese lapso de tiempo, el partido estuvo reñido pero finalmente ganaron los que habían perdido en el juego del dado, 1-0; esto logró cambios en la actitud de sus demás compañeros de equipo que fue de agrado y se felicitaron.

Se les cuestionó como se sentían al jugar con su mismo equipo y saber que habían perdido anteriormente, mencionaron que se unieron al deseo de ganar de todo el equipo, y que se sentían presionados por haberles fallado en la mañana al equipo no tanto por tener que pagarles el desayuno; uno de ellos comentó que lo que se observó es que en el otro equipo había posturas un tanto individualista y que eso lo aprovecharon porque ellos hicieron a un lado las individualidades y confiaron en las habilidades de los compañeros, pues cada quién dijo antes de iniciar el juego lo que consideraba que mejor podía o sabía hacer: portero, delantero, etc. y esto favoreció el desempeño del equipo. El deseo de mejorar su desempeño favoreció los resultados del equipo ya que como señalan Katzenbach y Smith (1996), los equipos se alimentan de sus retos y pierden el rumbo sin ellos. Lo sucedido fue relevante pues al parecer se orientaron más en una visión compartida, que de acuerdo con Senge (1998), deriva su fuerza de un interés común y brinda concentración y energía para el aprendizaje.

Los resultados de esta primera parte de la sesión fueron favorables ya que se manifestó un cambio de actitud ante la importancia de trabajar en equipo hacia un mismo objetivo, y lograron adquirir más confianza y una mejor comunicación entre ellos.

Esto es muy importante ya que “los verdaderos equipos tienen que confiar y depender unos de otros – no en forma total o indefinida – pero desde luego en relación del propósito, las metas de desempeño y la propuesta de equipo” (Katzenbach y Smith 1996, p. 105).

La segunda parte de la sesión se inició con el análisis de un caso donde existen barreras para resolver problemas y tomar decisiones lo cual permitió reflexionar y tomar conciencia del porqué sucede esto no sólo en las escuelas sino también en situaciones de nuestra vida diaria.

Posteriormente realizaron un ejercicio que les permitió identificar la lista de barreras que consideran que obstaculizan un mejor trabajo conjunto entre los compañeros y durante este ejercicio volvieron a surgir comentarios por la actitud del director que lejos de favorecer la unión entre los grupos la ha remarcado así como también volvieron a mencionar la actitud de algunos compañeros ante su negativa de relacionarse con los demás o de compartir sus conocimientos y experiencias para apoyar a los demás, la comunicación con el director no es muy funcional; hicieron mención de que las reuniones de trabajo las realiza tal cual se lo indica el Departamento de Educación Especial y es realmente poco el tiempo que se le destina a reuniones tan importantes como del Consejo Técnico Consultivo. (Ver anexo F)

El director manifestó que en ese caso qué se podría hacer si recibía indicaciones de sus jefes superiores; ante esto, los maestros le pidieron hacer una reunión invitando a las autoridades para plantearles la situación para que por lo menos se puedan realizar dos veces al mes y no una como está en la circular 001 que le envían al inicio del ciclo

escolar y de esa manera concienciar a las autoridades para que haya flexibilidad en ese aspecto o de lo contrario también podría ser un acuerdo interno que se justifica por necesidad del servicio; ante esta demanda de los compañeros el director de la escuela se comprometió a plantearse a su jefe inmediato como una petición de todos. Dentro del listado de barreras que ellos identificaron sobresalieron las siguientes:

- ✓ Divisionismo entre los compañeros
- ✓ Comunicación inadecuada (principalmente con la alta dirección)
- ✓ Toma de decisiones inadecuada
- ✓ Falta de tiempo y seriedad para dedicarle a las reuniones del Consejo Técnico Consultivo
- ✓ Falta de disposición para compartir conocimientos y experiencias
- ✓ Falta de confianza en los demás

En esta parte de la sesión se dio oportunidad de que todos expresaran sus puntos de vista y la comunicación se dio ya no a manera de reproche sino a través de un dialogo respetuoso entre ambos, algunas personas mostraron más confianza para expresarse ante los demás; por otro lado, el director mencionó que está dispuesto a poner de su parte para que las cosas mejoren pero también les pidió lo mismo ya que muchas veces los maestros quieren que el director resuelva todo y eso no es posible, que entre todos deberán buscar los mejores mecanismos para subsanar las barreras que están afectando la labor del personal y se comprometan a apoyarlo. Katzenbach y Smith (1996), explican que en los grupos atorados los conflictos interpersonales y las posiciones arraigadas se interpretan como falta de interés por parte de uno o más para trabajar en equipo.

La actitud del director al reconocer que hay problemas y su disposición para contrarrestarlos es esencial para fomentar el trabajo en equipo porque está consciente de que mejoran el desempeño individual, apoyan la jerarquía y la estructura lejos de debilitarla e intensifican los procesos de la administración.

Fullan (1997), menciona que “la iniciación del cambio nunca sucede sin una persona que la apoye, y una de las más poderosas es el administrador...y el cambio tiene que ocurrir en la práctica”(p. 56)

Al final se llegó a la conclusión que tomando en cuenta que ahora ya tienen conocimientos teóricos de lo que es un verdadero trabajo en equipo, todo lo que implica y sus múltiples ventajas que conlleva, que valía la pena que todos participaran con compromiso y responsabilidad y se hicieran a un lado los conflictos anteriores y así unidos lucharan para solventar las dificultades que existen sin tratar de buscar culpables sino lo más importante es reconocer que existen esos problemas y solucionarlos entre todos no unos cuantos, no en beneficio del director, no en beneficio de unos cuantos sino en beneficio de todos: maestros, escuela, alumnos, etc.

Todas estas reflexiones fueron significativas ya que exponer y tener interés de la mayoría por resolver los conflictos internos de la institución es un paso importante para fortalecer el trabajo en equipo de la escuela.

Como evaluación de la sesión los participantes escribieron una experiencia de trabajo en equipo que hayan vivido o presenciado en cualquier ámbito de su vida (escuela, comunidad, familia, televisión, etc.) y del cual hayan observado buenos resultados explicando porqué creen que funcionó.

Al final se les explicó que como tarea del grupo tenían que ir organizando una representación sobre la actitud real asumida para resolver un problema específico durante la realización de una reunión de trabajo en la USAER y otra representación donde se manifieste la misma situación pero en la forma cómo quieren que sea en un futuro este tipo de actividades en la escuela. Se les pidió ponerse de acuerdo con quienes formarán equipos de trabajo y sobre el papel que representarán para llevar el vestuario adecuado para la caracterización de las personas; se pidió consentimiento de todos para darle seriedad y aceptaron el compromiso de no ridiculizar a los personajes y de no enojarse si no estaban de acuerdo con la caracterización o diálogo de los personajes que se iban a representar.

Esta actividad les provocó mucho entusiasmo y como actividad final del día escribieron el diálogo para la representación y se comprometieron a aprendérsela en casa y llevar lo necesario para la caracterización.

El tiempo en que se desarrolló la sesión fue acorde y suficiente a lo previsto.

3. Tercera sesión. Desarrollo del trabajo en equipo en la escuela.

MÓDULO III. El ascenso por la curva de desempeño del equipo.

Objetivos. Se pretende que en esta sesión los participantes reflexionen sobre las

posibilidades de aumentar la evolución y desempeño de un equipo hacia el alto desempeño, con el apoyo y compromiso decidido de sus miembros e identifiquen que actitudes y actividades de sus miembros y de la escuela lo fortalecen y pongan en práctica los conocimientos adquiridos en el curso a través de una actividad grupal.

Temas:

- 3.1 La curva de desempeño del equipo (Katzenbach, 1996).
- 3.2 Actividades que fortalecen el trabajo en equipo de la escuela.
- 3.3 Representación en escena de la situación real de la USAER y de cómo la quiero en un futuro.

Se inició la sesión con las actividades de rutina:

- Pase de lista
- Presentación y explicación de las actividades de la tercera sesión
- Recordatorio de las reglas y compromisos asumidos

Desde la llegada de los asistentes se observó más entusiasmo e interés por mantener un clima de confianza y buena comunicación en dos direcciones, con el facilitador del curso y entre ellos mismos.

Enseguida se realizó la lectura de la curva de desempeño del equipo, que se realizó a través de un análisis crítico grupal, la figura correspondiente se les presentó con diapositiva pudiendo todos apreciarla con claridad durante la explicación de la misma, desde el trabajo de grupo y pseudoequipos hasta los equipos de alto desempeño. En esta sesión, se observó que el diálogo y la discusión lograron un equilibrio que permitió explorar los problemas y buscar las mejores soluciones, el personal manifestó su disposición de hacer lo necesario para superar las barreras de desempeño y esa es una de las cosas importantes para que el grupo se convierta en equipo.

Después de platicarles sobre el caso “Cosmos” del libro de Katzenbach y Smith (1996), en el cual el grupo de trabajadores no hace ningún esfuerzo por encontrar una ruta común para avanzar hacia un mejor desempeño y no lograron siquiera trabajar como grupo, continuaron como pseudoequipos que se caracterizan porque se lamentan de su fracaso en su desempeño como equipo y muy frecuentemente se culpan ambos, en especial al líder y se lamentan repitiéndose que las cosas hubiesen sido diferentes si les hubiesen hecho caso; se les platicó de un caso contrario, del equipo “Rapid Response”, el cual logró ir ascendiendo poco a poco por la curva de desempeño de un equipo potencial hasta un equipo de alto desempeño, logrando esto al enfrentar retos que los mantiene operando en los niveles más altos de la curva de desempeño.

Posteriormente, se hicieron las representaciones sobre dos panoramas diferentes al realizar una reunión de trabajo en la escuela, una que comúnmente acontece y el otro equipo representó una donde se observó un panorama adecuado en cuanto a la comunicación y confianza, respeto de opiniones y toma de decisiones adecuada y plantearon un problema a ser resuelto con el apoyo de todos; ambas representaciones estuvieron excelentes e incluso a algunos les causó gracia o cierta pena e incluso el director comentó a sus compañeros que exageraron un poco. Después de comentar llegaron a reconocer que aunque era lamentable esa había sido una representación de la realidad observada en la escuela. Se observó buena organización para este trabajo, comunicación, confianza, responsabilidad y compromiso con el objetivo a cumplir que influyó para que desempeñaran bien su trabajo, con seriedad e hicieron comentarios reflexivos tanto positivos como negativos.

Dentro de lo más relevante y como sentir de la mayoría mencionaron lo interesante que era poder elegir el camino hacia el trabajo en equipo y dejar a un lado el individualismo o trabajo de grupo, por ser más fructífero y que ahora que ya identificaron las barreras que lo han limitado deberían tener todos el propósito de cambiar de actitud y actuar como un equipo potencial enfrentando los obstáculos para superarlos poco a poco y así aumentar el desempeño que permita ir ascendiendo gradualmente como un equipo verdadero, lo cuál es posible lograr con responsabilidad y compromiso profundo con el propósito de equipo, con sus metas y siguiendo la disciplina que permita elaborar una propuesta común que refleje un mejor desempeño de equipo.

Katzenbach y Smith (1996), señalan que “el éxito de los equipos radica en reconocer que todo aquel que crea sinceramente en el propósito del equipo y en el equipo en sí, sin importar si antes fue un autócrata o un demócrata, puede llevarlo hacia un desempeño más alto” (p.80).

Después de analizar con base en la lectura, las propuestas indispensables para fomentar el trabajo en equipo y el papel de la alta dirección para favorecer la orientación y desempeño de un equipo la mayoría coincidió en que estaban seguros que sí se podía trabajar en equipo en la USAER, porque primero que nada la gente había manifestado en el taller su deseo y disposición de contribuir y había muchas actividades que se desarrollan en la institución que se prestan para fortalecer este tipo de trabajo; por ejemplo mencionaron los colegiados, las reuniones del Consejo Técnico Consultivo, las reuniones para realizar diagnósticos integrales o discusiones de caso con los responsables de las áreas que atienden a los mismos alumnos y se reúnen para

compartir entre otras cosas, los avances o estancamientos de estos con el fin de buscar las mejores alternativas de atención del alumno, la organización de campañas que organiza la escuela, etc.

Señalaron que en todas estas actividades se brinda la posibilidad no sólo de estar juntos sino de sentirse y actuar como equipo poniendo todos de su parte hacia una propuesta común de mejorar el desempeño en todo lo que hagan como parte de los propósitos y metas del equipo, dijeron estar convencidos de que apoyándose mutuamente en todo lo que se pueda con una misma visión las cosas sí se podrán cambiar, enfatizaron la necesidad de confiar en los compañeros ya que cada uno tiene conocimientos y habilidades diferentes que deben aprovechar y que juntos podrían vencer más fácilmente las barreras o conflictos que surjan.

Esto es importante tomando en cuenta que “los verdaderos equipos no surgen a menos que las personas que los integran se aventuran en situaciones de conflicto, confianza, interdependencia y trabajo intenso” (katzenbach,1996,p. 103).

Sus expectativas de continuidad del trabajo en equipo en la USAER aunque un poco altas son posibles y eso ayudará a apoyar un verdadero trabajo en equipo en la escuela.”El entusiasmo desbordado es la fuerza bruta que motiva a los equipos” (p.256).

Cuando los equipos están conscientes de las barreras que se interponen entre ellos y su oportunidad de desempeño y desean avanzar por la curva de desempeño, refuerzan su compromiso con el propósito común, las metas de desempeño y la propuesta para seguir adelante.

Al final se les aplicaron dos cuestionarios relativos a la evaluación del curso-taller y su impacto para lo cual se requirió quedarse más tiempo de lo señalado pero esto se les comunicó con anterioridad por lo cual no hubo ninguna objeción.

La directora del proyecto hizo entrega de las constancias de reconocimiento por su asistencia y participación al curso-taller.

C. Fase de resultados de la operatividad del proyecto.

Tanto al inicio de la investigación (etapa de diagnóstico), como en esta fase de implementación del proyecto, la USAER 04 de Campeche brindó a la directora del proyecto todas las facilidades requeridas y que fueron fundamentales para su buen desarrollo.

Así mismo, la USAER 04 aceptó el reto de participar activamente en las diferentes fases del proyecto con la seguridad y confianza de poder contribuir a un cambio de paradigma que redunde en su labor cotidiana.

1. Actividades y objetivos

El objetivo principal del curso se cumplió a través del desarrollo de las actividades desarrolladas en el taller y por consecuencia se alcanzaron los objetivos de cada una de las tres sesiones que se desarrollaron. Las acciones se orientaron a promover conocimientos teóricos y sobre todo un cambio de actitud favorable hacia el trabajo en equipo. (Ver anexo D).

Los resultados alcanzados en la primera sesión fueron positivos ya que la mayoría adquirió los conocimientos precisos comprendiendo y reconociendo el trabajo

en equipo como una modalidad de trabajo eficaz así como el papel que juega el personal en estos procesos de cambios; sin embargo, cabe señalar que se reflejó en la actividad evaluatoria que aún no estaban convencidos totalmente de sus beneficios, lo cual sucedió muy posiblemente porque en esa primera sesión sus expresiones y actitudes denotaron mucha desconfianza tanto hacia los compañeros como hacia el director del plantel para apoyar con acciones el trabajo en equipo aunque gradualmente se favoreció un cambio positivo en estos aspectos.

En la segunda sesión, también se lograron los objetivos ya que se observó de manera más obvia el cambio de actitud hacia el trabajo en equipo, comprendieron e identificaron las diferencias entre grupo y equipo y todo lo que esta disciplina conlleva. Fue muy interesante la forma en que espontáneamente empezaron a “suspender” supuestos y a expresar sus inconformidades en cuanto a la actitud y proceder de los compañeros y del director, identificaron las barreras que lo han limitado y lo más significativo fue que todos lograron valorar las ventajas de crecimiento personal, profesional e institucional que conlleva. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de sus miembros para “suspender los supuestos” (Senge, 1998).

En la última sesión de trabajo, los objetivos programados se alcanzaron también de manera óptima, ya que lograron reflexionar e interesarse más sobre el trabajo en equipo y el proceso que sigue para ascender por la curva de desempeño y se hizo manifiesta una actitud, comportamiento y comentarios positivos al respecto.

De manera general los resultados fueron favorables y se cubrieron las expectativas tanto del facilitador del curso-taller como de los participantes al mismo. Entender la necesidad del cambio hacia el trabajo en equipo fue muy importante porque su sentir, pensar y actuar se modifica e inciden favorablemente en su entorno inmediato. Los participantes asumieron el compromiso y responsabilidad de trabajar juntos como equipo sobre una misma visión tomando muy en cuenta lo aprendido en el curso, y como objetivo se trazaron mejorar su desempeño de equipo en cualquier actividad de la escuela, empezando por enfrentar las barreras y contrarrestarlas. “Cuando un grupo realiza en forma conjunta un trabajo encaminado a un objetivo común se produce la confianza y el compromiso” (Katzenbach y Smith (1996, p. 54).

2. Determinación de recursos humanos, materiales y financieros

Los recursos que se programaron para el desarrollo de las actividades del proyecto fueron los necesarios para trabajar con el compromiso y responsabilidad esperados; sin embargo, cabe mencionar que dentro de los recursos que se pudieron obtener y que no estaban programados, fue una computadora y un cañón que favoreció la exposición, interés y comprensión de temas analizados en las diferentes sesiones.

Los recursos financieros programados fueron compartidos en partes iguales por la directora del proyecto y de la institución educativa previo acuerdo aceptado por ambas partes; y en cuanto al lugar de realización del curso-taller, cumplió las condiciones indispensables para contar con un mobiliario, espacio, luz y clima adecuado para impartir el curso.

3. Manejo del presupuesto planeado

Los costos estimados para la realización del proyecto no fueron los previstos debido a que se dio la oportunidad de obtener un cañón y una computadora para trabajar los talleres, lo cual implicó gastos de traslado y material necesario para su uso.

4. Organización y gestión del proyecto

En la organización de las diferentes etapas del proyecto se involucró la directora del proyecto y el director de la institución, quienes determinaron de manera conjunta las fechas de realización de las diferentes actividades las cuales se ajustaron tomando en cuenta las fechas propuestas por la directora del proyecto de implementación y la agenda de trabajo del personal de la USAER 04. Ambas partes se comprometieron a respetar estos acuerdos con responsabilidad y a notificar con anterioridad cualquier reajuste de horario o fechas.

La primera fase del proyecto fue apoyada por el personal que integra la comisión de material didáctico de la institución, y por la secretaria a quién se le capacitó como asistente al curso.

En la segunda fase referente a la operatividad del proyecto, estuvo a cargo de la directora del proyecto principalmente con la colaboración de la asistente al curso quién apoyó adecuadamente en la repartición de materiales y en la realización de dinámicas, entre otros detalles.

La tercera fase fue realizada por la directora del proyecto con apoyo de la asistente. Se presentó al personal participante los resultados alcanzados en el curso-

taller y se entregó una copia del mismo al director del plantel como un antecedente significativo y motivante para continuar con el interés hacia el compromiso y responsabilidad de un trabajo en equipo en la institución.

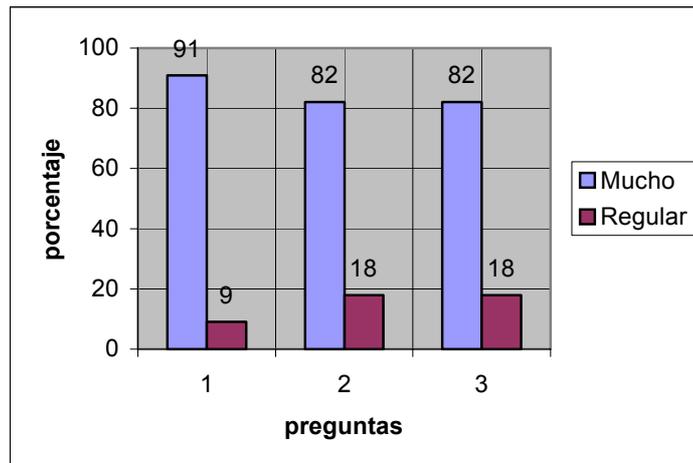
D. Resultados de la evaluación del proyecto

1. Indicadores utilizados y aplicación en la evaluación

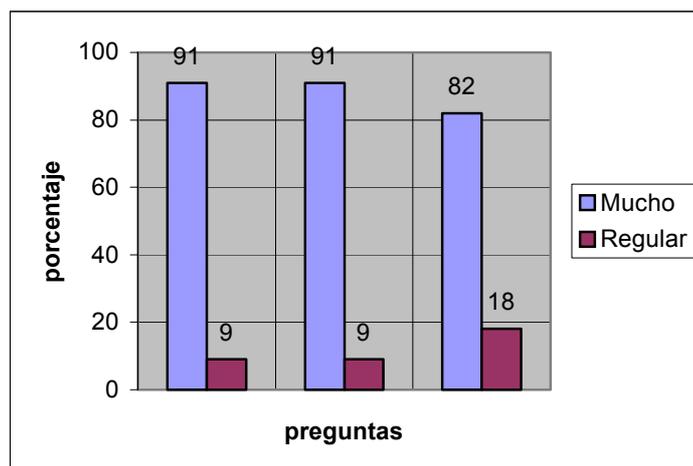
Para la evaluación de los resultados del proyecto se tomó en cuenta dos aspectos fundamentales: el primero, referente a la operatividad del curso-taller, tomando como base los siguientes indicadores referentes a: a) los contenidos y temas abordados; b) las lecturas, actividades y ejercicios; c) la organización indispensable para el curso; y d) Conducción, dominio y claridad de los temas analizados en las sesiones del curso, y el segundo aspecto relacionado con el impacto del curso y cuyos indicadores se relacionan con: a) el impacto del proyecto y la aplicación práctica; b) las estrategias de continuidad y; c) los aspectos que se fortalecieron.

Por tal motivo se aplicaron dos cuestionarios, uno de respuestas cerradas y otro de respuestas abiertas. (Ver anexos H, I).

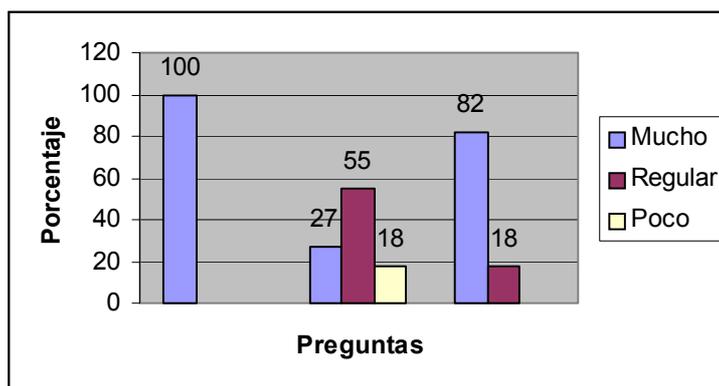
Después de analizar los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario de respuestas cerradas para evaluar el aspecto relativo a las sesiones se presenta el resultado obtenido y representado en las siguientes gráficas que proporcionan la información cuantitativa que se analizó.



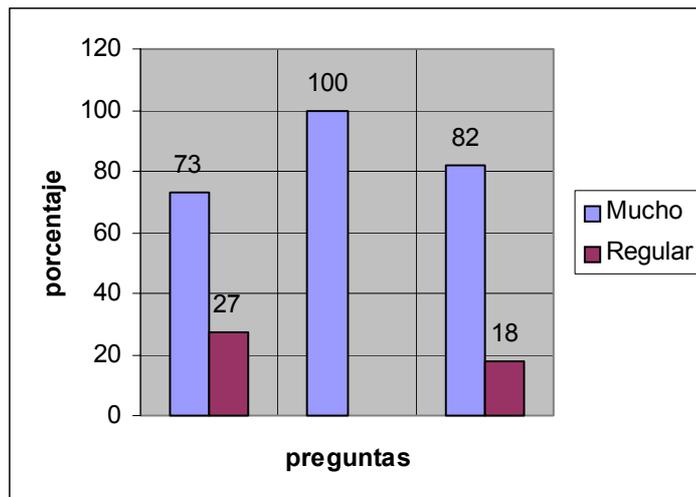
En esta figura 1, se observa el porcentaje de respuestas relacionadas con el aspecto teórico (preguntas 1,2 y 3), en donde se observa que el 91% de los sujetos evaluados coincidió en que los conceptos teóricos tratados en el taller fueron claros y acordes con la temática del mismo.



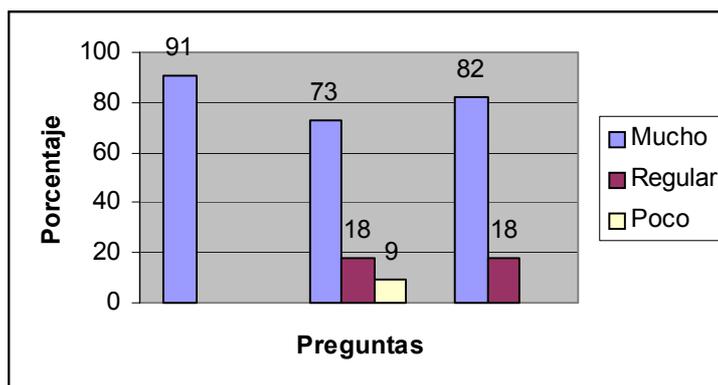
En esta figura 2, correspondiente al aspecto de las actividades (preguntas 4,5 y 6), el 91% coincidió en que las actividades fueron acordes con los temas y que las lecturas de apoyo fueron claras y comprensibles. El 82 % refirió que los ejercicios y dinámicas empleadas guardaron relación con los temas del curso.



En esta figura 3, correspondiente a las preguntas 7,8 y 9, se observa que el 100% de los sujetos encuestados mencionaron que se contó con mobiliario y condiciones adecuadas del lugar donde se impartió el curso; el 55 % dijeron que el horario programado no fue suficiente para cubrir los contenidos y el 82 % consideró suficiente el número de sesiones programadas para la comprensión de los temas del curso.



En esta figura 4, correspondiente a las preguntas 10,11 y 12, el 73 % dijo que las técnicas grupales empleadas fueron funcionales para favorecer la práctica del trabajo en equipo. El 100 % coincidió en que los ejercicios realizadas en las sesiones facilitaron la claridad y comprensión de los conceptos, y el 82% mencionó que sí le interesa realizar este tipo de ejercicios en sesiones próximas.



En la figura 5, relativo a las preguntas 13,14 y 15, se observa que el 91% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que la facilitadora del taller demostró mucho

dominio de los temas analizados; el 73 % convino en que los temas fueron explicados y desarrollados adecuadamente y despertaron el interés de los participantes y el 82 % mencionó que las instrucciones de trabajo fueron muy claras y concretas.

Para valorar el impacto que tuvo el curso-taller, se aplicó a los sujetos participantes un cuestionario de respuestas abiertas que proporcionó información cualitativa. Las opiniones que se generaron fueron las siguientes:

PREGUNTAS	RESPUESTAS COMUNES
¿Cómo califica su participación en el desarrollo de los temas del curso-taller?	<p>Buena</p> <p>En un 80 % aproximadamente</p> <p>Aumentó gradualmente en la medida que adquirí más confianza.</p> <p>No participé mucho pero sí aprendí mucho de los contenidos con los conocimientos de mis compañeros.</p> <p>Muy activa porque es importante y necesaria para aprender mejor.</p>
Menciona dos aspectos positivos del taller	<p>Fue muy productivo y despertó la conciencia hacia la importancia del trabajo en equipo.</p> <p>El tema fue de interés y se generó compromiso individual y de equipo.</p> <p>Fue importante reconocer la existencia de</p>

	<p>barreras para el trabajo en equipo y la disposición para contrarrestarlas.</p> <p>Los conocimientos y experiencias que se lograron compartir.</p> <p>El respeto y la buena comunicación que se dio poco a poco.</p>
<p>¿Los contenidos, actividades y dinámicas lograron modificar su concepto y actitud respecto al trabajo en equipo?</p>	<p>Sí, mucho porque permitieron reflexionar sobre mis aciertos y errores sobre el trabajo en equipo.</p> <p>Me concienticé sobre la importancia de trabajar como equipo en la consecución de un mismo propósito y metas compartidas.</p> <p>Claro, porque me permitió hacer a un lado mi actitud individualista al analizar las diversas ventajas del trabajo en equipo.</p>
<p>¿Qué valores le permitió desarrollar el taller?</p>	<p>Mejoró la comunicación adecuada.</p> <p>Ser más abierto a la participación y escucha hacia los compañeros.</p> <p>Tener más confianza en la capacidad de desempeño de los demás.</p> <p>Tomar decisiones de manera consensada</p>

<p>Dé su opinión respecto a los contenidos, actividades y dinámicas desarrolladas en el curso-taller</p>	<p>Fueron bastante claras y comprensibles.</p> <p>Fueron interesantes porque promovieron la participación y comunicación de todos.</p> <p>Excelentes, logramos adquirir los conocimientos y experiencias necesarias sobre el tema.</p> <p>Que los cursos que se impartan sean dinámicos y amenos como éste.</p> <p>Motivaron la participación de todos.</p>
<p>¿Considera que los contenidos analizados en el taller le servirán para mejorar su productividad laboral?</p>	<p>Si, porque pienso poner en práctica lo aprendido.</p> <p>Sí y espero que nos apoyemos mutuamente como nos comprometimos en el taller.</p> <p>Claro, porque trabajar en equipo conlleva a muchas ventajas y sería lamentable que echemos por la borda todo lo aprendido en el taller.</p>
<p>¿Qué acciones consideras necesarias para fortalecer la continuidad del trabajo iniciado en el taller?</p>	<p>Continuar con asesoría y capacitación sobre el tema.</p> <p>Que se nos asesore para ir poniendo en práctica lo aprendido.</p> <p>Que las reuniones de colegiado y de</p>

	<p>Consejo Técnico Consultivo se realicen con más frecuencia y más tiempo.</p> <p>Que el director nos dé más oportunidades para compartir con los compañeros los conocimientos y experiencias que nos enriquezcan tanto personal como profesionalmente.</p> <p>Qué todos asuman su compromiso expresado en el taller.</p>
--	---

Tabla 6. Información sobre el impacto del curso-taller.

En la aplicación del cuestionario se observó una vez más la mejora en la comunicación entre los participantes, esto es relevante tomando en cuenta que Senge (1998), dice que una de las razones por las que el diálogo es tan importante es que ofrece un ámbito seguro para afinar las aptitudes de indagación y reflexión y para descubrir el profundo aprendizaje grupal que favorecen.

En sus respuestas destacaron la importancia de participar activamente y compartir conocimientos y experiencias que hacen más enriquecedor el aprendizaje, de lo apropiado que fueron los contenidos y de los valores y actitudes que permitieron generar un cambio de actitud proactiva hacia el trabajo en equipo, su compromiso y responsabilidad compartida para ponerlo en práctica y dar continuidad a través de acciones que lo fortalezcan para su crecimiento profesional.

2. Herramientas y fuentes empleadas para evaluar la implementación

Las herramientas utilizadas para evaluar la implementación e impacto del proyecto se diseñaron tomando en cuenta la metodología cualitativa; para ello se diseñaron y aplicaron dos cuestionarios, uno de respuestas cerradas y otro de respuestas abiertas. La fuente para la recuperación de información fue el personal docente, paradocente y director de la institución educativa que participó en el curso-taller.

Capítulo VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Toda organización es un ente vivo, cambiante y las condiciones actuales de competitividad las hace más complejas y dinámicas.

Ante estos nuevos paradigmas, las instituciones educativas se preocupan por ser cada vez más eficientes, más productivas y más competitivas, lo cual implica la necesidad de cambios sustantivos orientados hacia nuevos paradigmas de trabajo. Las organizaciones que aprenden, se definen como aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio, (Documento en red, Charnes 2000).

Actualmente, el trabajo en equipo se reconoce como un recurso invaluable para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que constituyen un medio eficaz para encarar las demandas educativas actuales y del futuro. A través de ellos, se logra una mayor efectividad y mejora en los resultados de desempeño, según Katzenbach y Smith (1996), el desempeño es el punto esencial para los equipos” (p. 6); esto representa el verdadero parámetro de éxito en una organización.

La necesidad del proceso de implementación del proyecto se originó de la problemática detectada en el diagnóstico de la institución educativa y en la cual se obtuvo una respuesta favorable de sus miembros para el desarrollo del proyecto; quienes contribuyeron favorablemente al logro del propósito general del mismo a través de su participación activa, logrando un cambio de actitud positivo hacia el trabajo en

equipo mediante la reflexión y análisis crítico realizado sobre el tema que generó compromiso y responsabilidad compartida para dar continuidad a acciones encaminadas a fortalecer el trabajo en equipo que redunde en su productividad laboral.

Senge (1998), menciona que cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo, de pertenecer a una gran institución sentida así colectivamente, hay que considerar que ese equipo o institución no eran magníficos desde el principio, sino aprendieron a generar resultados extraordinarios.

El proceso de cambio que se fue dando a través del curso-taller fue relevante para entender mejor el proceso de integración de un trabajo en equipo y todas sus implicancias que contribuyeron a un verdadero cambio de actitud, que no fue fácil pero cuando se presta atención tanto al contenido como al proceso de cambio se facilita la orientación hacia éste; así mismo, el contribuir a un proceso de cambio no impuesto por las altas estructuras como mayormente sucede, favoreció los resultados en gran medida.

La evolución del cambio de actitud hacia el trabajo en equipo se manifestó a través de sus expresiones, actitudes y comportamientos asumidos durante el desarrollo de las actividades del curso-taller diseñadas para tal fin. Los especialistas en este tema coinciden en que para que un equipo funcione, sus integrantes deben tener confianza en los demás, y ésta se va desarrollando en los encuentros, a través de la discusión, el intercambio de ideas y las impresiones que cada miembro del equipo se va formando de los demás, (Documento en red, Zapata, 2003).

Es así, que tomando en cuenta los resultados alcanzados en el curso-taller, se generaron las siguientes recomendaciones a considerar:

- Tomando en cuenta el papel fundamental del director para fomentar la creación y evolución del trabajo en equipo, se considera indispensable primeramente, cultivar la actitud asumida hacia el proceso de cambio iniciado para continuar el trabajo con los miembros de la organización aprovechando su petición, disposición y entusiasmo para fortalecer el trabajo en equipo con responsabilidad y compromiso asumido por ellos y con el fin de que no quede nada más en buenas intenciones sino que se pongan en práctica. De Vicente (2001), menciona, que “la dirección sigue siendo una figura importante en la creación de escuelas organizadas para el éxito de estudiantes y profesores” (p. 9).
- Que el director colabore abriendo espacios que fortalezcan la confianza y el diálogo en las diferentes actividades que realice la institución que contribuyan a una adecuada solución a los problemas y se fortalezca así la toma de decisiones por consenso; de acuerdo a Hesselbein (1998) es importante hacerlo en base a un proceso de comunicación eficaz, ya que “la clave del futuro es la comunicación” (p. 243).
- Tomando en cuenta en las primeras etapas de implementación de cambios se requiere de asesoramiento, se recomienda que dentro de las actividades que programe la comisión de mejoramiento profesional del Consejo Técnico Consultivo, se consideren y analicen temas que permitan ir descubriendo por sí

mismos su evolución y logros como equipo así como las formas de ir ascendiendo bajo una ética de desempeño sólida.

- Es importante valorar sus logros y constantemente estimularlos para que trabajen sobre un propósito que tenga verdadero significado para ellos y en un conjunto de metas de las cuales puedan responsabilizarse, de esta manera los equipos son más productivos porque sus integrantes se comprometen a producir resultados de desempeño tangibles. “Los equipos y el desempeño son una combinación invencible” (katzenbach y Smith, 1996, p. 9).
- Es importante que el tema de trabajo en equipo también se implemente como parte de cursos de inducción al personal de nuevo ingreso de la USAER.

Katzenbach y Smith, señalan que los equipos se están convirtiendo en una necesidad y, de hecho, serán la piedra angular en las organizaciones de alto desempeño en el futuro, lo cual “provocará a que cada vez más los altos dirigentes dediquen más tiempo al desempeño y a la creación de equipos, vía efectiva para obtenerlo” (1996, p. 231).

REFERENCIAS

- Alvarado, J. (1996). *La acción gerencial*. Recuperado el 13 de abril de 2004 de:
<http://gestiopolis.com/canales/gerencail/articulos/61/accger.htm>
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Ander-Egg, E. y Aguilar, M. J.(1990) (1a. Ed.). *Cómo elaborar un proyecto*. Buenos Aires: Lumen/humanitas.
- Boyett.J. & Boyett,J. (1998). *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Norma.
- Buendía, L., Colás, P., Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. España: Mc Graw Hill.
- Charnes, C. G. (2000). *Comunicología y gestión estratégica*. Recuperado el 18 de agosto de 2003 de:
http://www.utem.cl/direpaln/artiaprendizaje_fm.htm
- De Vicente R. Pedro S. (2001) *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas*. Editorial Universidad de Detusto, Bilbao, España.
- Duncan, W. J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: Los principales desafíos en la era moderna* (M. d. P. Carril, Trad.). México, D.F.: Oxford.
- Fullan & Stiegelbauer (2000). *El cambio educativo*. Guía de planeación para maestros. Ed. Trillas: México, D.F
- Fernández, I; Winter, T. (2003). *Equipos de alto desempeño*. Un gran desafío para las organizaciones. Recuperado el 15 de febrero de 2004, de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/equialtdesm.pdf>.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., y Beckhard, R. (Eds.). (1998). *La Organización del futuro*. Buenos Aires: Granica.

Katzenbach, J.R. & Smith D. K. (1996): *La Sabiduría de los Equipos*. México, D.F.: CECSA.

Lucci, M. L.; Stagnitta, F. (s.f.). *Cómo hacer desde el liderazgo para que $2 > 1 + 1$* .

Universidad del CEMA. Recuperado el día 13 de febrero de 2004, de:

<http://www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2001/Lucci-MADE.pdf>

Opitz, E. (2003). *¿ Porqué las organizaciones se han visto enfrentadas al trabajo en equipo ?*. Recuperado el 10 de marzo de 2004 de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/orgtrabequip.htm>

Rodríguez, M. D. (1999). *Diagnóstico organizacional* (3ª. ed.). México, D.F.:

Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile.

(s.a.). *Una guía para facilitadores de talleres participativos en ONGs*. Recuperado el 10 de agosto de 2004 de:

http://www.aidsalliance.org/res/civil_society/technical_support/guides/Facilitators_Sp.pdf.

Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación*.

México, D. F.: Mac Graw Hill Interamericana

Schmelkes, s. (1996). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP

Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica, S. A. De C. V. México.

SEP. (1993). *Plan y programas de estudio*. Educación básica. Primaria.

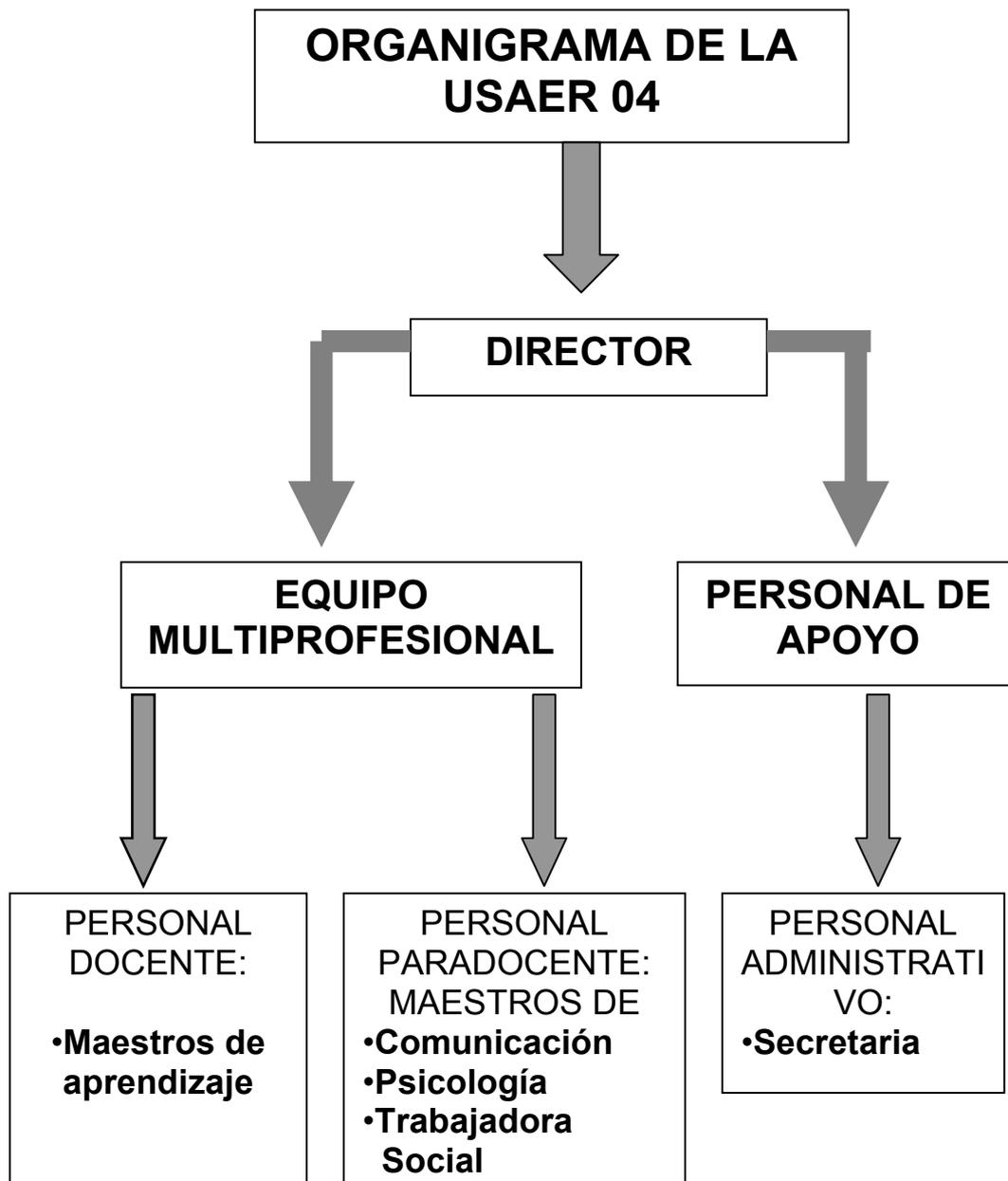
Valenzuela, J. R. (2003, Agosto - Diciembre). *Apuntes del curso evaluación institucional* (Ed- 4017). (Disponible en la Escuela de Graduados en

Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES,
Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey,
N.L., México).

Zapata, C. I. (2003). *El desafío del trabajo en equipo*. Recuperado el 18 de agosto de
2003 de:

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=190>

Anexo A



Anexo B

ENTREVISTA AL DIRECTOR

1. ¿Qué piensa de la oportunidad de implementar el trabajo en equipo en su escuela?
2. ¿Está dispuesto a participar para impulsar el trabajo en equipo en la escuela?
3. ¿Qué posibilidades hay de que asista todo el personal de la escuela al curso-taller (docente, paradocente y director)?
4. ¿ Cree posible impartir el curso-taller en la primera semana de septiembre?
5. ¿Le parece adecuado que se lleven a cabo en horario de trabajo normal?
6. ¿Le parece adecuado solicitar apoyo en otro servicio de educación especial para impartirlo en un lugar con mejores condiciones?
7. ¿Qué posibilidades hay de que dos personas me apoyen en la elaboración de material a emplear en el curso-taller (láminas y material de trabajo para las dinámicas)?
8. ¿Podría yo realizar una reunión con todo personal que participará en el curso-taller para darles información sobre las generalidades del curso?

Anexo C

Primera sesión	Duración
1.1. Las organizaciones actuales y la necesidad el cambio hacia el trabajo en equipo	
1.2. Papel de los altos mandos en los procesos de cambio	
1.3 El trabajo en equipo como base fundamental para transformar los centros escolares	4 hrs.
1.4 Misión, visión y valores de las instituciones escolares y de la USAER.	
<hr/>	
Segunda sesión	
2.1 Diferencias entre grupo de trabajo y equipo y suposiciones sobre éste	
2.3 La disciplina del trabajo en equipo y visión compartida	
2.4 Barreras que obstaculizan el trabajo en equipo en las instituciones y condiciones para favorecerlo.	4 hrs.
2.5 Ventajas del trabajo en equipo.	
<hr/>	
Tercera sesión	
3.1 La curva de desempeño del equipo (Katzenbach, 1996)	
3.2 Actividades que fortalecen el trabajo en equipo de la escuela	4 hrs.
3.3 Representación en escena de la situación real de la USAER y de cómo la quiero en un futuro.	
<hr/>	
	total 12 hrs.
<hr/>	
Programa del curso-taller	

Anexo D

Estructura del proyecto y actividades

Actividades principales y subordinadas

El proyecto se desarrolló a partir de tres actividades que se denominaron fases:

- a) Acopio de Información que favoreció la organización del curso-taller
- b) b) Curso-taller
- c) Información de resultados a los participantes

a. Primera fase. Acopio de información relevante para la organización del taller

Actividades:

- ❖ Entrevista al director
- ❖ Reunión con los participantes al curso-taller
- ❖ Análisis de información de estas actividades

Propósito:

Brindarles la Información general del curso-taller y conocer su actitud y disposición para participar en el mismo.

Recursos materiales para la entrevista:

- Entrevista semi-estructurada,
- Cuaderno de notas
- Grabadora

Recursos materiales para la reunión del curso-taller:

- Papel bond,
- Plumones,
- Rota folios,
- Cuaderno de notas
- Pintarrón

Características de los participantes: personal docente, paradocente y director de la USAER 04 de Campeche.

b. Segunda fase. Curso-taller: El trabajo en equipo como factor que coadyuva a la productividad docente

Actividades introductorias:

- ❖ Registro de puntualidad y asistencia.
- ❖ Presentación del facilitador del curso y asistente.
- ❖ Bienvenida a los asistentes.
- ❖ Presentación del curso y sus objetivos.
- ❖ Presentación de la carta descriptiva del curso-taller.
- ❖ Presentación de las actividades de la primera sesión.
- ❖ Establecimiento de reglas y compromisos durante la realización del curso-taller.
- ❖ Dinámica breve de rompe hielo.
- ❖ Expresar brevemente sus expectativas del curso.

Tiempo estimado: 30 minutos.

Módulo 1. El trabajo en equipo y su importancia n la mejora de los resultados de los centros escolares.

Objetivo. Lograr que los participantes reflexionen y analicen las características actuales de las organizaciones y reconozcan el trabajo en equipo como una modalidad de trabajo eficaz, así como del papel que desempeñan en este proceso de cambio para responder a los desafíos que enfrenta el sector educativo.

i. Sesión uno. Las instituciones educativas, sus retos e implicaciones.

Temas:

1.1 Las organizaciones actuales y la necesidad del cambio hacia el trabajo en equipo

Actividades:

- Lectura y análisis crítico
- Comentarios en grupo sobre la lectura
- Puntos de reflexión

Materiales:

- Lectura: “Las organizaciones y los cambios que han sufrido”
- Papel bond
- Plumones
- Rota folios

Tiempo estimado: 35 minutos.

1.2. Papel de los altos mandos en los procesos de cambio

Actividades:

- Dinámica para la conformación de equipos (dos)

- Lectura y análisis crítico en equipos
- Comentarios sobre la lectura con base en dos cuestionamientos
- Ejercicio: Cada equipo completará una tabla sobre lo que quisieran cambiar en su escuela y a quién(es) le(s) corresponde contribuir al cambio.
- Comentarios de la actividad anterior

Materiales:

- Lectura: “La necesidad del cambio y sus implicaciones”
- Tarjetas con los cuestionamientos para cada equipo
- Papel bond
- Rota folios

Tiempo estimado: 55 minutos

RECESO: de 10:00 a 10:30 a.m.

1.3 El trabajo en equipo como base fundamental para transformar los centros escolares.

Actividades:

- Lectura analítica en equipos
- Experiencias positivas y negativas de trabajo conjunto en las escuelas
- Dinámica relacionada con el tema

Materiales:

- Lectura: “El trabajo en equipo en las escuelas”
- Rompecabezas

Tiempo estimado: 60 minutos

1.4 Misión, visión y valores de las instituciones escolares y de la USAER.

Actividades:

- Lectura analítica y reflexiva
- Reflexiones sobre la visión, misión y valores de la USAER
- Evaluación de la primera sesión

Materiales:

- Lectura: “La visión, misión y valores: Identidad de una institución.

Tiempo estimado: 50 minutos

Evaluación de la sesión: Se aplicó una actividad de verdadero y falso

Tiempo estimado: 10 minutos

Material: hojas blancas con la evaluación

MODULO II. Ascendiendo del desarrollo individual al desempeño del equipo.

Objetivos. Que los participantes adquieran los conocimientos básicos sobre la disciplina del trabajo en equipo y puedan analizar sus características y hacer una comparación de las ventajas que ofrece el trabajo en equipo versus trabajo en grupo, así como también se pretende que identifiquen las barreras organizacionales que lo limitan y propongan alternativas para subsanarlas.

ii. Sesión dos. Características básicas para el trabajo en equipo.

Temas:

2.1 Diferencias entre grupo de trabajo y equipo y suposiciones sobre este.

Actividades:

- Dinámica: Formemos equipos
- Escribo lo que sé de equipo y grupo
- Lectura analítica
- Escribo lo que aprendí de equipo y grupo

Materiales:

- Lectura: “Grupo y equipo”
- Tarjetas para escribir las definiciones

Tiempo estimado: 60 minutos

2.2 La disciplina del trabajo en equipo y visión compartida.

Actividades:

- Lectura en equipos
- Exposiciones en equipo
- “jugamos futbol con escobas”

Materiales:

- Paletas y dulces de diferentes sabores
- Lectura: “El equipo y visión compartida”
- Papel bond
- Plumones
- Rota folios
- Escobas
- Llantas para la portería
- Pelotas

Tiempo estimado: 60 minutos

RECESO: de 10:00 a 10:30 a.m.

2.3 Barreras que obstaculizan el trabajo en equipo en las instituciones y condiciones para favorecerlo.

Actividades:

- Lista de barreras para el trabajo en equipo con base en la lectura
- Ejercicio: Completan el cuadro de barreras de la USAER (ver Anexo F)
- Comentarios reflexivos sobre las coincidencias entre los equipos

Materiales:

- Lectura anterior
- Papel bond
- Plumones
- Hojas con la tabla a llenar

Tiempo estimado: 60 minutos

2.4 Ventajas del trabajo en equipo

Actividades:

- Listado de ventajas sobre el trabajo en equipo
- Cómo se beneficiaría la labor docente con el trabajo en equipo
- Experiencias de trabajo en equipo con los alumnos

Materiales:

- Papel bond
- Plumones

- Hojas blancas

Tiempo estimado: 45 minutos

Evaluación de la sesión: Describe una experiencia de trabajo en equipo que hayas vivido o presenciado en la familia, escuela, comunidad, televisión, etc., indicando que aspectos piensas que favorecieron sus resultados favorables.

Materiales:

- Hojas blancas

Tiempo Estimado: 15 minutos

MÓDULO III. El ascenso por la curva de desempeño del equipo.

Objetivos. Se pretende que en esta sesión los participantes reflexionen sobre las posibilidades de aumentar la evolución y desempeño de un equipo hacia el alto desempeño, con el apoyo y compromiso decidido de sus miembros e identifiquen que actitudes y actividades de sus miembros y de la escuela lo fortalecen y pongan en práctica los conocimientos adquiridos en el curso a través de una actividad grupal.

iii. Sesión tres. Desarrollo de un trabajo en equipo en la escuela.

Temas

3.1 La curva de desempeño del equipo (Katzenbach y Smith, 1996))

Actividades:

- Lectura analítica y reflexiva
- Comentamos y reflexionamos sobre el equipo y el ascenso hacia el alto desempeño

- Propuestas de desempeño favorables

Materiales:

- Lectura: “La curva de desempeño del equipo”
- Papel bond
- Plumones

Tiempo estimado: 60 minutos

3.2 Actividades que fortalecen el trabajo en equipo de la escuela

Actividades:

- Actividades para favorecer el desarrollo de trabajo en equipo en la USAER.

Materiales:

- Papel bond
- Plumones

Tiempo estimado: 60 minutos

RECESO: 10:00 A 10:30 a.m.

3.3 Representación en escena de la situación real de la USAER y de cómo la quiero en un futuro.

Actividades:

- Formemos dos equipos de trabajo para representar la realidad de la USAER.
- Preparamos los diálogos y representamos el *sketch*
- Comentemos lo que vimos y como nos sentimos en el papel que representamos.

Materiales:

- Cosméticos
- Accesorios para damas
- Escritorio

Tiempo estimado: 90 minutos

Actividades evaluativas de la tercera sesión:

- Para evaluar este aspecto se tomó en cuenta las observaciones de las actividades realizadas y el trabajo de organización grupal y desarrollo de la actividad final realizada por medio de una dinámica en equipos que se llevó a cabo en la última sesión y en la cuál se manifestó un verdadero cambio de actitud hacia el trabajo en equipo.
- Expresaron opiniones sobre los resultados del curso con base en sus expectativas planteadas al inicio del mismo.

Material:

- Escenario
- Vestuario
- Grabadora
- Cuaderno de notas

ETAPAS	ACTIVIDADES	FECHA	AGOSTO				SEPTIEMBRE				
			SEMANAS								
			1	2	3	4	1	2	3	4	
ORGANIZACIÓN	<p>FORMALIZACIÓN DEL PROYECTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrevista con el director para la programación de actividades en tiempo y forma. 	17-20									
	<ul style="list-style-type: none"> Reunión con los participantes del curso-taller. 	23									
	<p>Capacitación de un asistente de apoyo para esta etapa y diseño y elaboración de los materiales a emplear.</p>										
	<ul style="list-style-type: none"> Selección y capacitación del asistente. 	23 al 26									
	<ul style="list-style-type: none"> Planeación del curso-taller 	16 al 20									
	<ul style="list-style-type: none"> Selección y elaboración de los materiales a emplear. 	16 al 20									
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de la antología del curso-taller. 	16 al 20									
	<ul style="list-style-type: none"> Presentación y validación del contenido del curso-taller Diseño y validación de la actividad evaluativa del curso-taller. 	24									
EJECUCIÓN	<p>CURSO-TALLER: El trabajo en equipo como factor que coadyuva a la productividad docente.</p>										
	<ul style="list-style-type: none"> Primera Sesión 	1°									
	<ul style="list-style-type: none"> Segunda Sesión 	2									
	<ul style="list-style-type: none"> Tercera Sesión 	3									
	<p>EVALUACIÓN DE LA ETAPA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la actividad evaluativa c) tarea grupal b) cuestionarios 	1° al 3									
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los resultados obtenidos en el curso-taller. 	6 al 9									
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de conclusiones y recomendaciones. 	6 al 9									
	<ul style="list-style-type: none"> Devolución de resultados a los participantes. 	8									

Anexo E. Cronograma de actividades

Anexo F

Actividad. Identifique las barreras de su escuela

¿Qué barreras hay en mi escuela?. Escríbelo en orden de prioridad	¿Qué podemos hacer?	¿ A quién (es) le(s) corresponde hacerlo?
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

Anexo G

ACTIVIDAD EVALUATORIA DE LA PRIMERA SESIÓN

Lee atentamente y contesta verdadero (**V**) o falso (**F**) según consideres.

1. El trabajo en equipo es una alternativa eficaz para responder a las demandas actuales de calidad educativa..... ()
2. Las personas que trabajan juntas se constituyen en equipos..... ()
3. En el trabajo en equipo se produce una sinergia que favorece la productividad laboral ()
4. Son un desperdicio de tiempo y de recursos ()
5. Orientar nuestra labor hacia el trabajo en equipo implica un cambio en la forma de sentir, pensar y actuar ()
6. Refuerzan la capacidad de desempeño individual..... ()
7. El interés central de un equipo es mejorar el desempeño ()
8. En mi escuela no hay ninguna posibilidad de promover el trabajo en equipo ()
9. El trabajo en equipo hay que adoptarlo como una moda pasajera porque no producen resultados de desempeño tangibles ()
10. El director juega un papel importante para impulsar y dirigir el cambio y debe desempeñar el rol de líder para facilitararlo ()

Anexo I

Cuestionario guía de respuestas abiertas

- 1) ¿Cómo califica su participación en el desarrollo de los temas del curso-taller?
- 2) Mencione dos aspectos positivos del taller
- 3) ¿Los contenidos, actividades y dinámicas realizadas lograron modificar su concepto y actitud respecto al trabajo en equipo?
- 4) ¿Qué valores le permitió desarrollar el curso-taller?
- 5) Dé su opinión respecto a los contenidos, actividades y dinámicas desarrolladas en el taller.
- 6) ¿Considera que los contenidos analizados en el taller le servirán para mejorar su productividad laboral?
- 7) ¿Qué acciones considera necesarias para fortalecer la continuidad del trabajo iniciado en el taller?

Anexo J. Carta de consentimiento

ASUNTO: Carta de Consentimiento

Campeche, Cam., a 9 de agosto del 2004

C. PROFRA. MARÍA DE LOS A. BARAHONA MADERO

DIRECTORA DE LA ESCULA ESPECIAL USAER 04

CAMPECHE, CAMPECHE

P R E S E N T E

Por medio del presente, me dirijo a usted solicitando su autorización para realizar un proyecto de implementación denominado “el trabajo en equipo como factor que coadyuva a la productividad docente”, tendiente a desarrollar acciones que promuevan un cambio de actitud favorable y su puesta en marcha en la institución que acertadamente dirige. Mi nombre es Gini Margeli Góngora Sosa y soy alumna del programa de Maestría en Administración de Instituciones Educativas de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey. Se realizará el proyecto como parte de las actividades de titulación de la maestría que curso.

El proyecto se llevará a cabo mediante la implementación de un curso-taller y se complementará con actividades de trabajo de campo, aplicación de entrevistas y cuestionarios a los participantes del mismo.

Con la realización de este proyecto se espera contribuir a que el personal ponga en práctica un verdadero trabajo en equipo que redunde en una mayor productividad docente en beneficio del crecimiento personal, profesional e institucional.

Para el desarrollo del proyecto se requerirán de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener buenos resultados por lo que solicito su valioso apoyo para compartir los diversos gastos que implica.

A T E N T A M E N T E

Profra. Gini Margeli Góngora Sosa

Responsable del proyecto

Vo. Bo.

C. Profra. María de los A. Barahona Madero

Directora de la USAER 04