

**ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE
TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS DOCENTES DEL COLEGIO AGUSTINIANO DE
SUBA Y APORTAR A QUE EL CLIMA INSTITUCIONAL ESTÉ ACORDE CON LA
FILOSOFÍA CRISTIANO-AGUSTINIANA**

JOHANNA ANDREA PEÑALOZA MANCIPE

ERIKA LIZETH CALDERÓN POVEDA

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
INSTITUTO DE POSTGRADOS
GERENCIA Y PROYECCIÓN SOCIAL DE LA EDUCACIÓN
BOGOTÁ, D.C.
2018**

**ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE
TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS DOCENTES DEL COLEGIO AGUSTINIANO DE
SUBA Y APORTAR A QUE EL CLIMA INSTITUCIONAL ESTÉ ACORDE CON LA
FILOSOFÍA CRISTIANO-AGUSTINIANA**

JOHANNA ANDREA PEÑALOZA MANCIPE

ERIKA LIZETH CALDERÓN POVEDA

**Trabajo para optar el grado de Especialista en Gerencia y Proyección Social de la
Educación**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
INSTITUTO DE POSTGRADOS
GERENCIA Y PROYECCIÓN SOCIAL DE LA EDUCACIÓN
BOGOTÁ, D.C.
2018**

Tabla de Contenido

Capítulo 1. Planteamiento del problema	6
1.1 Descripción de la situación problemática	6
1.2 Pregunta de investigación	10
1.3 Antecedentes	10
1.4 Justificación.....	15
1.5 Objetivos	17
1.5.1 Objetivo general.....	17
1.5.2 Objetivos específicos	17
Capítulo 2. Marco teórico	18
2.1 Ambiente laboral.....	18
2.1.7 Políticas de manejo del personal y de calidad.....	27
2.2 Trabajo cooperativo	28
2.2.1 Problemas en el trabajo cooperativo	32
2.3 Estrategia.....	34
2.3.1 Estrategias de enseñanza	35
2.3.2 Estrategias instruccionales	35
2.3.3 Estrategias de evaluación	35
Capítulo 3. Marco Metodológico	37

3.1 Enfoque metodológico	37
3.2 Población y Contexto	38
3.3 Instrumentos de recolección de información	40
3.3.1 Observación participante.....	41
3.3.2 Matriz DOFA	42
3.3.3 Grupos de discusión	42
3.4 Etapas de la aplicación de la estrategia	43
3.4.1 Realizar un diagnóstico de la dinámica grupal	43
3.4.2 Elaborar un programa de trabajo de la intervención	44
3.4.3 Evaluar los resultados de la estrategia	44
3.4.4 Realizar las correcciones pertinentes al programa	44
3.5 Propuesta.....	44
3.5.1 Estrategias del DOFA	46
3.5.2 Estrategias por objetivo.....	49
3.5.3 Conjunto de estrategias final.....	50
3.6 Metodología de análisis	59
3.5.1 Proceso 1. Establecimiento de las categorías.....	60
3.5.2 Proceso 2. Estrategias del DOFA.....	60
3.5.3 Proceso 3. Resultados obtenidos.....	61
Capítulo 4. Análisis de la Información	62

4.1 Análisis de las actividades	62
4.1.1 Actividad 1. Análisis conversatorio-taller sobre la importancia del trabajo colaborativo.....	62
4.1.2 Actividad 2. Análisis construcción sentido curricular del PEI	64
4.1.3 Actividad 3. Análisis dinámica de apropiación.....	66
4.1.4 Actividad 4. Análisis vinculación familia agustiniana.....	66
4.1.5 Actividad 5. Proceso de formación interno.....	67
4.2 Análisis por categorías	68
4.2.1 Primera categoría. Importancia y pertinencia de la estrategia.	68
4.4.2 Segunda categoría. Ventajas de las estrategias.	74
4.4.3 Tercera categoría. Desventajas de la estrategia.....	78
Conclusiones	82
Lista de Referencias	85

Capítulo 1. Planteamiento del problema

En este primer capítulo se hace una descripción general de todos los lineamientos básicos de la investigación, por lo que se hace una reseña del problema a trabajar, las razones por las cuales es importante estudiarlo y los objetivos a alcanzar de parte de las investigadoras.

1.1 Descripción de la situación problemática

Para que en una institución educativa se realice un proceso de enseñanza-aprendizaje de alta calidad, es necesario que no solo el clima escolar sea satisfactorio, sino que también el clima laboral sea sano y agradable. Para lograr esto, la gestión directiva debe considerar diferentes factores psicosociales, políticos, pedagógicos y administrativos, que inciden en el desempeño laboral de los docentes.

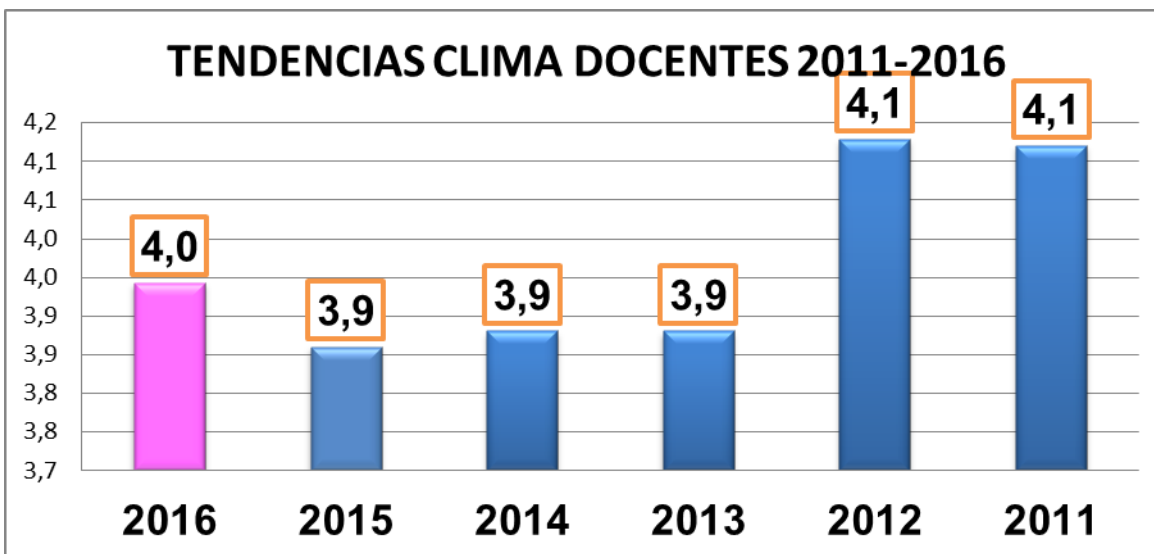
Esta sugerencia la ha apropiado la dirección del Colegio Agustiniiano Suba, institución objeto de estudio de la presente investigación, debido a que entre los diferentes grupos poblacionales se presentan diversos conflictos internos, especialmente debido a una inadecuada comunicación y a que ellos, como es de esperarse, tienen diferencias ideológicas que se traducen en distintas maneras de entender y llevar a cabo el quehacer educativo, pero que no logran poner de acuerdo dentro del contexto del colegio.

Lo anterior se ha venido reflejando en los resultados de las encuestas que realizan los docentes administrativos de la institución entre el 2011 y el 2016, con el objetivo de conocer las condiciones en las que los docentes se relacionan y trabajan. Dichos resultados se resumen en la siguiente tabla, en donde se evidencian la tendencia que ha seguido el clima institucional en dicho periodo.

Tabla 1. Tendencias del clima institucional CAS 2011-2014

COLEGIO AGUSTINIANO SUBA						
ANÁLISIS TENDENCIAS CLIMA INSTITUCIONAL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVOS, PERSONAL DE APOYO Y SERVICIOS GENERALES 2016						
TENDENCIAS DOCENTES 2011-2016						
CRITERIOS	2016	2015	2014	2013	2012	2011
FRATERNIDAD	➔ 4,3	4	3,9	3,90	4,2	4,0
IDENTIDAD INSTITUCIONAL	↓ 4,1	4,1	4,1	4,0	4,2	4,2
COMUNICACIÓN	↓ 3,6	3,6	3,5	3,7	3,8	4,0
TRABAJO EN EQUIPO	↓ 3,5	3,5	3,6	3,8	4,1	4,1
RESPETO	➔ 4,3	4,1	4,3	4,0	4,3	4,3
MOTIVACIÓN TRABAJADORES	4,1					
ESPACIOS CAPACITACIONES Y ENCUENTROS	4,2					
PROMEDIO	4,0	3,9	3,9	3,9	4,13	4,12

Tabla 2. Tendencias clima de los docentes 2011-2016



Sin embargo, el objetivo de este trabajo no se concentra en hacer el análisis de estos resultados puesto que la institución ya lo hizo, por el contrario, se toman como evidencia para la construcción de la propuesta implementada.

Tabla 3. Análisis clima docentes Plan de Mejoramiento Colegio Agustiniiano de Suba

ANÁLISIS TENDENCIAS CLIMA DOCENTES
<p>En el año 2016 la calificación del clima laboral entre los docentes es de 4,0, presentándose una tendencia negativa con relación al año base 2012, del 0,05%. Los criterios que inciden en este resultado es la comunicación con -0,2 y el trabajo en equipo con -0,6. Lo anterior debido a: que existe una comunicación verbal de los líderes de procesos para transmitir la información a sus equipos de trabajo, sin embargo, no se ha generado la cultura entre el personal de revisar diariamente el cronograma mensual de actividades, la información que se publica en el TV de la sala de profesores y la utilización del correo institucional. No se evidencia una clara interpretación de la información que se transmite.</p> <p>Con relación al trabajo en equipo entre las mismas áreas no se evidencia apoyo y compromiso para el desarrollo de las actividades programadas por las mismas; existe individualismo y competencia entre los diferentes miembros.</p> <p>Los criterios que se mantienen en sus valoraciones son: fraternidad 4,3; respeto 4,3, porque en la institución se mantiene como política el generar espacios de integración, que conlleven al fortalecimiento de ambientes de trabajo agradables.</p> <p>Para este año se incluyeron los criterios de: Motivación trabajadores y espacios de capacitaciones y encuentros, propuestos por el comité de convivencia laboral.</p>
ACCIONES DE MEJORAMIENTO
<p>ACCIONES CORRECTIVAS</p> <p>Concienciar al personal sobre la necesidad de revisar diariamente el cronograma de actividades, correo institucional y demás medios de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo oportuno y asertivo al conducto regular - Desarrollar talleres y jornadas de integración sobre trabajo en equipo, comunicación y cambio de roles. - Recurrir al apoyo y disposición de docentes de otras áreas que con sus habilidades puedan fortalecer y diversificar los resultados. - Facilitar espacios de conciliación para evitar malos entendidos. <p>ACCIONES PREVENTIVAS</p> <p>Fortalecer la identidad y gratitud con los integrantes de la comunidad educativa y la institución en general.</p> <p>Mantener los incentivos al trabajador constantemente, resaltando la responsabilidad, el cumplimiento y compromiso con el trabajo.</p>

Fuente: Plan de mejoramiento Colegio Agustiniiano de Suba

Como se puede inferir del análisis, desde el año 2012 el indicador que marca el nivel de trabajo en equipo entre los docentes de la institución ha ido bajando considerablemente debido a, principalmente, la falta de comunicación asertiva entre ellos, así como la baja aceptación de las diferencias y opiniones de los otros. Sin embargo, es necesario señalar que la institución tiene un alto interés por desarrollar estrategias relacionadas con el mejoramiento del clima laboral, para lo cual, desarrolla un grupo de actividades divididas en tres aspectos fundamentales: i) privilegiar los canales de relación entre los docentes y los administrativos de manera presencial y virtual; ii) fomentar el sentido de pertenencia que los docentes tienen por el plantel; y iii) desarrollar la capacidad de trabajo en equipo para exaltar las fortalezas y conocimiento de cada uno de los docentes.

Por otro lado, a través de la observación se pudieron evidenciar diversas dificultades entre los docentes, en especial, en lo que se refiere a la posibilidad de llegar a acuerdos, crear estrategias, dividir responsabilidades, planear actividades, así como acoger las propuestas presentadas por los directivos, lo cual generó retraso y/o cancelación de actividades programadas desde inicio de año, discusiones entre los integrantes de las áreas y especialmente, un ambiente de trabajo desfavorable para la institución. Por lo tanto, se hizo necesario actuar para que la atmósfera que vivían los docentes del colegio, estuviera más acorde con la misión y la filosofía cristiana-agustiniana, así como con el PEI del colegio denominado “Hacia una Educación más Humana Trascendente y de Calidad”.

Ahora bien, hay que tener en cuenta de que el hecho de que no haya un adecuado clima laboral, se constituye en una problemática que requiere de la atención necesaria de parte de las directivas del colegio porque el éxito de un proceso educativo, depende, entre otras cosas, del trabajo articulado que realicen sus docentes. A propósito de esto, Albañil (2008) asegura lo siguiente:

El clima laboral es percibido directa o indirectamente y tiene repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en las relaciones docentes con sus superiores con sus colegas e incluso con su familia (p.5).

Desde esta perspectiva, se hace necesario que se gestionen estrategias que busquen el fortalecimiento de la cultura de trabajo cooperativo en los docentes, para que a su vez, mejoren las condiciones de clima laboral y posteriormente, del quehacer educativo. Así pues, se enmarca el clima laboral y su influencia en el proceso educativo como el **objeto de estudio** y como **campo de estudio**, el trabajo colaborativo de los docentes.

1.2 Pregunta de investigación

De este discernimiento se formuló la siguiente pregunta que dio norte al resto de la investigación:

¿Cómo fortalecer la cultura de trabajo en equipo entre los docentes del Colegio Agustiniiano de Suba para aportar a que el clima institucional esté acorde con la misión y filosofía cristiana-agustiniana y las disposiciones de su PEI?

1.3 Antecedentes

En el presente apartado, se exponen los trabajos que sirvieron de referencia para la consecución de un panorama general del punto en el que se encuentran, a nivel nacional e internacional, las investigaciones a propósito del clima laboral dentro de una institución educativa, así como del trabajo en equipo entre docentes y docentes administrativos.

El primero de estos trabajos es el hecho por Sefari (1999), quien realizó la investigación llamada *El trabajo en equipo de los profesores y las profesoras*. En esta, se advierte la necesidad de fortalecer el trabajo colaborativo entre equipos docentes, para lo que realizó un examen de los factores que lo dificultan y propuso estrategias en aras a una educación de calidad. Sumado a esto, el autor señala que el trabajo colaborativo dentro de una institución educativa se constituye en una necesidad, puesto que

La acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple adición de acciones individuales. Mediante la colaboración parece más factible mejorar las ayudas pedagógicas que proporcionamos a nuestros estudiantes, ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa (Sefari, 1999, p.94).

A su vez, el mismo Sefari (1999) señala que el trabajo cooperativo también se constituye en un problema en tanto que sustenta un diálogo entre diferentes culturas y la lucha contra ideologías que en muchos de los docentes suelen ser estructuras rígidas, incluso inamovibles.

Por otro lado, Rivera (2000) desarrolla una propuesta investigativa titulada *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*, dentro de la Universidad de Antofagasta en Chile, en la que se desarrolla una disertación a propósito de la teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert. El investigador señala en su trabajo que existe una relación estrecha entre el clima interno, esto es, las relaciones que los docentes establecen entre sí, y el clima externo, entendiéndose como el conjunto de relaciones que se establecen con el resto de comunidad educativa, (barrio, comunidad, Estado, etc.). A esto el autor llama "sistema abierto", en tanto que los sucesos dentro de un espacio, en este caso una institución educativa, influyen inevitablemente en los sucesos del otro y viceversa. El reto entonces es generar la conciencia en los miembros de la comunidad, especialmente de los docentes, de que sus actos e incluso, el hecho de no actuar de una u otra manera, influye en la dinámica global.

Otro elemento que se suma a lo anterior, lo exponen por Murillo y Becerra (2009) en su trabajo *Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales». Su importancia en la gestión de los centros educativos*. En esta investigación se vincula el clima escolar a las relaciones interpersonales dentro el ámbito institucional, evidenciando problemas de comunicación y un estilo de liderazgo particular ejercido. Los autores concluyeron que algunos de los elementos puntuales que dificultaban tener un clima laboral satisfactorio partían de obstaculizadores propios de las personas, como la envidia, el egoísmo, la intolerancia, los rumores y la irresponsabilidad; elementos que asociaron con su rol profesional.

En la misma línea, Ojeda (2013) realizó su trabajo de grado en la ciudad de México llamado *Clima organizacional en instituciones de educación primaria*. En este trabajo, en la sección de antecedentes específicamente, se citaron 28 investigaciones relacionadas con el clima organizacional en instituciones educativas, aunque advirtió que es muy poco lo que se ha avanzado al respecto. Como resultado de su análisis estadístico concluyó que la dimensión de la administración es la que tiene el mayor peso específico dentro de la percepción del clima organizacional en las instituciones de educación primaria, particularmente en la región central del estado de Guanajuato. También Ojeda (2013) señala que la dimensión de la administración tiene una gran importancia puesto que articula dos grandes grupos de dimensiones; la primera, que abarca cuatro aspectos: trabajo personal, trabajo en equipo, supervisión y comunicación, las cuales son posibles de englobar como dimensiones grupales. La segunda gran dimensión está conformada por las dimensiones de capacitación, promoción, desarrollo y ambiente físico y cultural, que puede ser llamada dimensión personal.

Esto se encuentra en estrecha relación con un elemento que se había mentado en la descripción del problema (ver 1.1), que se relaciona específicamente con el sentido de pertenencia de los docentes que la institución había tenido en cuenta para mejorar el clima laboral. Esto es una parte importante de las dos dimensiones que se mencionaban en el párrafo anterior, ya que es necesario que los docentes sientan orgullo por lo que hacen, tanto a nivel grupal, como personal.

Esto permite cuestionarse por si ¿los profesores del Colegio Agustiniiano Suba se sienten orgullosos porque se identifican con la dimensión grupal o con la dimensión personal? Dependiendo de la respuesta, se podría continuar con los interrogantes para encontrar una

manera en que se logre motivar a los docentes a para que no solo trabajen solamente su dimensión personal, sino también su dimensión grupal o colectiva.

A nivel nacional se encuentra el trabajo de Barrios (2004), quien presentó el trabajo llamado *El aula, un escenario para trabajar en equipo*. En su proyecto de grado manifestó cómo desde el aula de clase se puede iniciar un trabajo en equipo entre los docentes, estableciendo unas acciones mediadas entre 15 maestros en los grados 10° y 11° de una institución educativa, basadas básicamente en el liderazgo, la forma de evaluación, el desarrollo de las actividades y la metodología, con el fin de fortalecer la formación de seres competentes para el sector productivo.

Paralelamente, Bedoya (2011), realizó el trabajo investigativo *El clima organizacional en la institución Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa*. En este trabajo se analizaron las variables de creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo que en cierta forma se comparten, pero que, como se demuestra en el trabajo, no se traducen en los colegios en una política institucional de clima organizacional.

En general, todos los trabajos investigativos indagan por el clima organizacional desde el mismo aspecto: el mejoramiento de la calidad educativa, aun cuando sigan distintos enfoques. El primero de estos enfoques es el que se concentra en los estudiantes, los cuales afirman que el mal ambiente laboral o el no trabajo en equipo por parte de los docentes, no genera calidad en el acto comunicativo. Otros lo enfocan desde el docente, al analizar su clima organizacional como factor de su rendimiento como empleado.

Finalmente en el contexto nacional se resalta el trabajo de Marín y Mora (2005), quienes plantean en su investigación llamada *“Plan de Acción para el mejoramiento del clima organizacional en Instituciones Educativas de Básica Primaria del Municipio de Copacabana”*, una propuesta para mitigar todos aquellos aspectos que pueden afectar el clima organizacional

dentro de una institución educativa. Por lo tanto, este trabajo se relaciona con el que aquí se presenta, porque brinda una posible línea de trabajo para realizar el trabajo como un proceso. Los autores, en primer lugar, hicieron un diagnóstico del clima organizacional de la institución, para poder identificar dimensiones conflictivas en el clima organizacional de las instituciones educativas. Luego, analizaron posibles factores intervinientes en el deterioro del clima organizacional de las instituciones educativas y diseñaron un plan de acción que mejorara dicho clima.

En cuanto a la Universidad Libre se refiere, han sido varios los trabajos que se han realizado a propósito del fortalecimiento del clima laboral en el contexto educativo. Portela (2014), por ejemplo, para su trabajo de maestría en educación presenta en su investigación denominada “Implementación de un instrumento de evaluación de desempeño laboral docente y su impacto en el clima organizacional del colegio Colombo Galés: plan de mejoramiento”, una estrategia de gestión institucional que tenía como propósito, formar en la evaluación del desempeño laboral docente para mejorar el clima organizacional de la institución.

En este trabajo se logró que los docentes se desempeñaran con mayor confianza y tranquilidad, puesto que hubo acompañamiento y apoyo por parte de su equipo y su jefe directo en cuanto al manejo de casos críticos académicos y formativos durante el año escolar. Por lo tanto, se valida, para el discernimiento que se viene realizando, que para que los directivos de una institución logren mejorar el clima laboral, es pertinente crear un sistema de evaluación que les facilite tomar decisiones más acertadas en cuanto a los procesos de admisión y los mecanismos de motivación para los docentes.

Otro trabajo de maestría que ha servido de referencia, fue el realizado dentro de la Universidad Libre por Camacho y Espinosa (2016) quienes diseñaron e implementaron una

propuesta de gestión basada en el coaching educativo y el desarrollo socio afectivo para fortalecer el clima laboral de los docentes y directivos de una institución educativa distrital. Este trabajo mostró que para lograr mejorar el clima laboral, es necesario vincularse desde la emoción con los docentes porque de esta manera se garantiza una vinculación mucho más estrecha entre el empleado y la institución en la cual se desempeña.

Finalmente, está el trabajo de maestría de Calvo (2014) quien creó una estrategia a través de una serie de talleres para fortalecer el clima organizacional, pero esta vez, se concentró en el conocimiento de los docentes sobre las características de un clima laboral sano, su importancia y la influencia que éste tiene en su trabajo en el aula. Por lo tanto, se ofrece con este trabajo otra mirada que privilegia la consciencia de los docentes sobre su labor, por lo que de todo este panorama, se concluye que existen múltiples maneras de aportar al fortalecimiento del clima laboral y que cada una de ellas brinda elementos particulares que en conjunto, cumplen con este objetivo. Así pues, es necesario escoger una y tomar su dirección para validar con la población directamente.

1.4 Justificación

El ser humano es un ser gregario por naturaleza (Lopez, 2013), lo que significa que permanentemente está buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales, dentro de los que resulta, por ejemplo, el espacio educativo. Aquí se presentan confluencia de sus intereses por construir sociedad, por compartir su conocimiento a propósito de los fenómenos del mundo, etc. Así pues, cuando un ser humano se reúne con otro, se ve abocado a trabajar en conjunto, no como ser individual, aún más cuando se trabaja por un

objetivo en común, por lo que el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual se crea un equipo y se fortalece para obtener los resultados esperados.

Ahora bien, los objetivos de una institución educativa, independientemente del énfasis que tenga, se encamina siempre hacia el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje; por lo tanto, debe tener en cuenta que aunque se deba articular con otros elementos y estrategias, es necesario que se impulsen los resultados a través del aprovechamiento de las cualidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa. Específicamente, el Colegio Agustiniiano Suba debe concentrar sus esfuerzos en su grupo de docentes porque estos son agentes importantes en el proceso educativo ya que organizan de modo directo la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Para lograrlo, el grupo debe estar consolidado, motivado y convencido de las políticas institucionales, para que sean los primeros generadores de propuestas y proyectos que permitan ofrecer una educación de calidad.

Por consiguiente, este trabajo es importante para los docentes de la institución en la medida en que ayuda al mantenimiento de las buenas relaciones entre los docentes y esto les permitirá tanto compartir experiencias como adquirir conocimientos específicos a través de su quehacer pedagógico, por lo que tendrán la posibilidad de generar nuevas ideas, proyectos y aumentar la probabilidad de tomar decisiones acertadas como resultado del trabajo cooperativo.

Así pues, se ve la necesidad de realizar la presente investigación en aras de mejorar los procesos académicos, de convivencia, administrativos, de bienestar y brindar una educación de calidad a los estudiantes del colegio. Además, esta importancia se extiende a la sociedad en general, porque la cultura de trabajar en equipo y tener un mejor clima laboral gracias a esto, les compete a todos los miembros de la sociedad, estén o no vinculados directamente con la labor educativa.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo entre los docentes del Colegio Agustiniiano de Suba para aportar a que el clima institucional esté acorde con la misión y filosofía cristiana-agustiniana y las disposiciones de su PEI.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar las prácticas de trabajo en equipo entre los docentes del Colegio Agustiniiano Suba.
- Diseñar estrategias que fortalezcan la cultura de trabajo en equipo entre los docentes del Colegio Agustiniiano Suba.
- Aplicar las estrategias diseñadas.
- Evaluar las estrategias aplicadas para fortalecer la cultura de trabajo en equipo entre los docentes del Colegio Agustiniiano Suba.

Capítulo 2. Marco teórico

En este capítulo se presenta un acercamiento conceptual a propósito de tres conceptos fundamentales: el ambiente laboral, el trabajo en equipo y las estrategias. De cada uno de estos, se hace un análisis teórico de sus implicaciones, sus condiciones, así como los detalles de sus beneficios y los perjuicios que pueden ocasionar sus efectos negativos dentro del contexto escolar, a la luz de diferentes fuentes bibliográficas.

2.1 Ambiente laboral

La Escuela es una institución destinada, entre otras cosas, al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje; sin embargo, es un espacio en el que se encuentran un gran número de personas, cada uno con sus propias particularidades y características especiales. Esto implica que, sin importar cuál sea la intención de la institución educativa, es también un espacio laboral en el que el tipo de relación que establezcan sus empleados, determina el éxito de la función que desempeñen (Barrios, 2004). Por lo tanto, la condición laboral de los docentes de una institución debe ser una inquietud a tener en cuenta por todos aquellos que deseen impulsar los procesos educativos.

Todo esto se concentra en el concepto o idea de ambiente laboral, el cual se ha desarrollado a lo largo de la historia de las empresas a partir de las experiencias que se han tenido a nivel mundial. Uno de los primeros grandes avances en materia de fortalecimiento del ambiente laboral, se dio en los años treinta con el impulso de las humanidades, desde donde se empezó a señalar la existencia e importancia de una dimensión socio-emocional dentro de una organización (Albañil-Ordinola, 2008).

Esto implicó que la empresa se empezara a entender como un sitio en el que se tiene en cuenta lo que se siente, porque se evidenció que el estado de ánimo influía directamente en la manera en que se trabaja y por ende, en el desempeño laboral. Así pues, una primera definición de ambiente laboral se dirige hacia la idea de sistema de elementos que incide en la manera en que se percibe y se sienten los empleados en relación con la empresa de la que hace parte. Estos elementos a tener en cuenta, aunque son de carácter colectivo, influyen en un plano personal, más individual, ya que cada uno de los empleados, incluyendo a los superiores, aporta desde su propia forma de ser al ambiente laboral. Así pues, también deben tenerse en cuenta aspectos como la historia de vida, las particulares características de una población laboral, la manera en que reaccionan, en que se relacionan, sus deseos, necesidades e intereses, etc. (Albañil-Ordinola, 2008).

A propósito de estos elementos, hay que señalarse que, aunque podrían ser objetivamente cuantificados, la percepción es un conjunto de características totalmente subjetivas. De ahí que para un directivo docente sean de especial dificultad acceder a ellas para poder comprenderlas y crear estrategias que insten a los docentes a tener un mejor ambiente laboral. Sin embargo, el directivo puede llegar a acceder a ellas a través del diálogo, de la observación, de su vinculación directa con la población que le rodea.

De dicha observación y relación, el directivo docente, o en general el encargado de hacer una auditoría a propósito del ambiente laboral en una institución educativa, notará, en primer lugar, las razones que llevan a los empleados a estar dentro de una institución específica. Típicamente, estas razones están relacionadas con la satisfacción de necesidades económicas, así como con el desarrollo personal, las cuales, se convierten en sustento para la motivación real de

los empleados, que tienen sus variables de acuerdo con el desarrollo particular de la persona, sus objetivos, necesidades e intereses (Bedoya Trujillo, 2011).

Por consiguiente, cuando se pretende adelantar una investigación destinada a averiguar sobre el ambiente laboral de una institución educativa, lo que se debe determinar son aquellos elementos que inciden tanto positiva como negativamente sobre la percepción que tienen los empleados, docentes en este caso, sobre el espacio laboral en el que se encuentran.

De esta manera, puede pasar a crear estrategias que, contextualizadas, tendrán en cuenta el impulso de aquellos aspectos que influyen positivamente, así como la creación de estrategias que mitiguen o mejor aún, corrijan aquellos aspectos que pueden estar influyendo negativamente en la percepción del ambiente laboral. Esto es importante porque una buena calidad del ambiente laboral se verá traducido en un mejor desempeño laboral, en este caso, del desarrollo de procesos educativos dentro de la institución. Para que el interesado en determinar la calidad del ambiente laboral lo logre hacer, debe tener en cuenta que se deben seguir una serie de pasos para que su resultado sea lo más próximo posible a la realidad y poder así, diseñar estrategias mucho más acordes que permitan una efectividad mucho mayor (Acosta, 2006).

Lo primero que se debe hacer es un diagnóstico presuntivo del ambiente laboral, de las condiciones, para lo cual debe establecer un acuerdo con las autoridades de la institución educativa, así como con los docentes a ser investigados. Ahora bien, en párrafos anteriores se mencionó que existen una serie de factores tanto personales como colectivos que influyen en el ambiente laboral, aunque claro, podría ser un número muy grande y muy variado, pero después de hacer una revisión bibliográfica, se han definido los siguientes, en tanto que se considera que contemplan el conjunto de los demás estudiados.

En primer lugar, la palabra ambiente, como señala Duarte (2003), viene desde el año 1921 a reemplazar la palabra medio (medio ambiente) porque según los geógrafos de la época, esta palabra no era suficiente para dar cuenta de la acción de los seres humanos sobre su medio. Por lo tanto, la palabra ambiente implica que hay una interacción del hombre con el entorno natural que lo rodea. Por lo tanto, ambiente es una concepción que involucra al ser humano como elemento fundamental, así que a su vez, involucra ciertas acciones pedagógicas en las que, quienes aprenden, logran reflexionar sobre su propia acción y sobre las de otros, en relación con el ambiente (Duarte, 2003).

Como se ve, el ambiente no es solo espacio físico, es también concebido como un conjunto de factores internos –biológicos y químicos– y externos, –físicos y psicosociales– que favorecen o dificultan la interacción social (Duarte, 2003). Por lo tanto, se debe trascender la noción física del término porque es simplista, debe por el contrario, tener en cuenta las relaciones humanas que aportan sentido a la existencia del mismo. Desde este punto de vista, el ambiente es comprendido como un espacio natural en el que se construyen significativamente las dinámicas de la cultura.

De igual manera, se puede notar que el término tiene implicaciones en el ámbito educativo ya que define dinámicas y procesos específicos que otros conceptos o categorías no permiten. Sauvé (1994), señala que el estudio de los diferentes discursos y la observación de las diversas prácticas en la educación relativa al ambiente, ha permitido identificar seis concepciones: i) Primero, el *ambiente como problema para solucionar*, desde donde se intenta llevar a los docentes a identificar problemas ambientales y apropiarse de conocimientos relacionados con la investigación, evaluación, así como de acción de los asuntos de este tipo; ii) *el ambiente como recurso para administrar*, por lo que se deberá tener en cuenta el patrimonio

biológico colectivo asociado con la calidad de vida. Por ser un recurso, el ambiente se agota y se degrada, por ello se debe aprender a administrarlo con una perspectiva de desarrollo sostenible y de participación equitativa; iii) posteriormente está **el ambiente como naturaleza** para apreciar, respetar y preservar. Ello supone el desarrollar de una alta sensibilidad hacia el espacio y su conocimiento y la toma de conciencia de que se es parte de ella; iv) en cuarto lugar, se entiende **el ambiente como biosfera** para vivir juntos por mucho tiempo. Lo cual invita a reflexionar en una construcción global, colectiva, que implica la comprensión de los distintos sistemas interrelacionados: físicos, biológicos, económicos, políticos. Desde esta noción se otorga un especial interés a las distintas culturas y civilizaciones y se enfatiza el desarrollo de una comunidad global (ciudadanía global), con una responsabilidad global; v) además, está el *ambiente como medio de vida* para conocer y para administrar, en donde se privilegia la cotidianidad, por lo que se busca desarrollar un sentimiento de pertenencia, donde los sujetos son creadores y actores de su propio medio de vida. Finalmente, está el ambiente comunitario para participar, en donde se hace referencia a un medio de vida compartido, solidario y democrático, del que se espera que los docentes se involucren en un proyecto social y lo desarrollen mediante una acción conjunta y de reflexión crítica (Duarte, 2003).

Como se ve, el concepto de ambiente define diferentes prácticas de diversa índole que entre sí y desde su especificidad se complementan, por lo que acercarse a una teoría desde el ambiente implica entender a la realidad como una estructura compleja que debe ser abordada desde varias perspectivas para llegar a alguna conclusión en el ámbito laboral (Duarte, 2003).

Uno de los elementos importantes a tener en cuenta cuando se está desarrollando el proceso de enseñanza-aprendizaje, es el ambiente. El entorno en el que se desenvuelve un docente es fundamental porque puede entorpecer o favorecer su proceso enseñanza. Por ejemplo,

en un ambiente lleno de ruido la producción de los discernimientos que se estén llevando a cabo en clase, se verán afectados, por lo que le implicará un mayor esfuerzo físico al docente para que los estudiantes logren su comprensión.

También, si un profesor no cuenta con los elementos necesarios para desarrollar las diferentes actividades que emplea para el decurso de sus clases, no las completará satisfactoriamente y aunque el proceso de enseñanza-aprendizaje podría darse, no se aprovecharía la capacidad de los miembros de la comunidad educativa a cabalidad. Igualmente, los estudiantes, en un espacio reducido, sucio, cargado de cosas o imágenes perturbadoras podrían distraerse, incomodarse, desmotivarse, etc., y estas situaciones dificultarían a los docentes la enseñanza de las temáticas desarrolladas en clase.

Por lo tanto, se deben tener en cuenta aquellos recursos materiales necesarios para el desarrollo de la actividad docente, estos, comprendidos como todos aquellos elementos físicos de los que se dispone para el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que esto puede facilitar o dificultarlo. También debe tenerse en cuenta el nivel de capacidad que tienen los docentes para desempeñarse en su determinada labor. Si está ampliamente capacitado, ejercerá con total tranquilidad su práctica, mientras que, si no lo está, su preocupación y presión serán motivo de desmotivación en su trabajo.

Paralelamente, se hace necesario entender la aplicación de circuitos administrativos en el contexto laboral educativo para ahondar en su implicación. En primer lugar, debe decirse que circuito como tal, se refiere a un orden secuencial, que en este caso,

“señalan la secuencia de áreas o puestos de trabajo encargadas de llevar a cabo las tareas específicas que los mismos determinan, estableciendo para cada agente de la organización funciones, responsabilidades y autoridad. Éstos tres últimos son los

pilares sobre los que se basa la división de las tareas o descentralización de funciones”

(Indarte & J, 2008, p.84).

En otras palabras, un buen conjunto de procedimientos administrativos diseñado a medida de la operatoria de la organización en cuestión, debiera otorgar previsibilidad, orden secuencial y brindar la posibilidad de identificar en qué etapa se encuentra cada operación, desde su comienzo hasta su final. Es decir, debería permitir que todas las operaciones que lleva a cabo la empresa sean susceptibles de ser ubicadas dentro del circuito que corresponde en cualquier momento. Otro elemento que influye en el ambiente laboral es el conjunto de relaciones interpersonales, entendidas como condiciones de tipo social que implica las dinámicas que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa. Estas se pueden establecer de diferentes tipos:

a.) Docente- estudiante.

Dentro de un ambiente laboral, no se puede desconocer la importancia de una buena relación entre docentes y estudiantes. Una buena relación entre ambos procura un proceso educativo limpio de dificultades y problemas, así como un mejor ambiente laboral para el docente.

Por lo tanto, esta es una relación en dos direcciones que implica la disposición de ambos miembros, educador y educando, por lo que los dos se convierten en sujetos activos que deben buscar la cooperación con el fin de que haya un ambiente de cordialidad que brinde un contexto sano (Lopez, 2013).

b.) Docente-Familia.

Esta relación debe ser tan estrecha como todas las demás puesto que dependiendo de la manera en que los acudientes, padres de familia, etc., se relacionen con el docente, hará que el se sienta en un buen o mal ambiente laboral. Por ejemplo, en el caso de que un padre de familia apoye en casa las prácticas del aula de manera efectiva, facilitará el trabajo del docente y hará más agradable su trabajo. Además, un padre o una madre son los primeros responsables del proceso educativo de su hijo y la mejor manera de hacerle seguimiento a dicho proceso, es mediante el vínculo con el docente.

Así pues, para conseguir el éxito educativo es necesario que haya un buen puente de comunicación entre ambas partes aquí mentadas, no solo porque es de interés para el padre que su hijo sea educado de la mejor manera posible, sino porque para el docente también es importante tener un excelente ambiente laboral

A manera de conclusión, se puede señalar que

“una buena interacción entre la escuela y la familia, ofrece al niño/a una imagen de acercamiento y relación entre las personas que se ocupan de su cuidado y otorga al ámbito escolar un carácter de familiaridad y seguridad. Cada relación familia-educador es única y original, por eso ha de ser individualizada, debe estar basada en la confianza y en el conocimiento mutuo” (Duarte, 2003, p.11).

c.) Docente-docente

Esta relación es muy importante dentro del clima laboral ya que, a fin de cuentas, estos son los compañeros más cercanos dentro de la institución. De esta manera, los compañeros docentes pueden ser amigos, pueden ocasionar momentos agradables o ser responsables de momentos que no lo sean tanto, ellos influirán en el ambiente, en la manera en que se sienten los demás docentes. De ahí la importancia para que se impulsen actividades de integración, de

mejoramiento de relaciones interpersonales y de canales de comunicación. Además, hay que tener en cuenta que si los docentes tienen una buena relación, esto podrá impulsar las relaciones académicas, porque si dos docentes de áreas distintas logran establecer sanos canales de comunicación y excelentes relaciones interpersonales, será mucho más probable que desarrollen puentes entre sus áreas, planteando actividades interdisciplinarias que enriquecerán el proceso educativo.

d.) Docente-Directivo docente

Finalmente, esta relación también tiene una gran influencia en el ambiente laboral de la escuela, ya que si existe un adecuado liderazgo, si las instrucciones son dadas con claridad, si se vela por una sana convivencia entre partes y se respeta tanto a los directivos como a los subalternos, el trabajo desarrollado será llevado a cabo con mucha mayor eficiencia.

Además, si existe un ambiente armónico en el que el docente sigue las instrucciones de su jefe y además, le critica constructivamente, se podrá pensar en el desarrollo, en la evolución de la institución para enriquecer el proceso educativo.

De igual manera, un aspecto importante para la consecución de un buen ambiente laboral son los aspectos económicos y las gratificaciones. Este punto es de gran importancia dentro del ambiente laboral, una de las principales motivaciones para que un docente se encuentre laborando en una institución, aparte de su interés personal y académico, es la satisfacción de necesidades monetarias (Gómez & Acosta, 2003). Así pues, por más sana convivencia y respeto que se dé dentro de una institución, si el docente no se encuentra satisfecho con su salario y/o con sus gratificaciones, será muy probable que no se encuentre cómodo trabajando dentro del colegio. Esto se debe no solo a que se va a sentir frustrado como persona y como profesional, sino que además sentirá preocupación constante porque no podrá satisfacer sus necesidades de

una manera cómoda, adecuada. Sumado a lo anterior, está el hecho de que en el contexto colombiano, las características del mercado para docentes demuestran que los colegios del sector privado ofrecen salarios bajos en comparación con muchas otras profesiones y que hay una creciente población de docentes entre los que no solo entran licenciados y normalistas, sino además, profesionales de todas las áreas que buscan en la educación una posible entrada económica (Rivera Lam, 2000).

2.1.7 Políticas de manejo del personal y de calidad

Los lineamientos que rigen una institución también son de vital importancia para la consecución de un ambiente laboral satisfactorio dentro de una empresa ya que estos son los que dirigen el trabajo en sí. Es decir, estos son los encargados de conducir el trabajo, de limitarlo e impulsarlo, por lo que unas políticas inclusivas, de apertura y permisión consciente, estructurada, harán del ambiente laboral un lugar mejor, pero por el contrario, políticas restrictivas, parcializadas, que beneficien a conveniencia, harán que los docentes se sientan incómodos con su trabajo, infelices, lo que entorpecerá el desempeño en su labor (Barrios, 2004).

Ahora bien, para lograr establecer todas estas condiciones dentro de la empresa, se debe hacer un acercamiento a los directos implicados en este proceso, los empleados, en este caso, los docentes. Por consiguiente, es necesario definir una herramienta de recolección de dicha información, para lo cual se puede escoger entrevistas, encuestas, grupos de discusión, etc. Lo que sí es claro, es que se recomienda que sea cual sea el instrumento recogido, este sea de carácter privado porque de conocerse situaciones adversas a lo esperado, se podrían ocasionar mayores dificultades dentro de una institución. De igual manera, se recomienda que la información salga de la voz propia de los empleados porque a pesar de que la observación del

investigador es una herramienta certera de recopilación de información, en este caso se recomienda que los implicados sean libres de expresar realmente la manera en que se sienten y relacionan.

Aquí se logra ver que si dentro del ambiente laboral existen deficiencias considerables, pueden presentarse situaciones tales como que los docentes entre sí se desautoricen, lo cual no solo hace que el ambiente laboral sea desagradable, sino que además puede empeorar el desempeño del quehacer docente ya que los alumnos, perceptivos como son, pueden llegar a distinguir estos desacuerdos y es posible que favorezcan a la posición que más les favorezca y se puede deteriorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por consiguiente, es necesario que los docentes trabajen en equipo, que a pesar de sus diferencias y particularidades, logren dentro de la institución educativa trabajar por objetivos comunes, en algo que se conoce como trabajo cooperativo.

2.2 Trabajo cooperativo

El trabajo cooperativo solamente puede salir de la interacción de un grupo de personas, entendiendo a este dentro del contexto educativo, como una reunión de individuos que se encuentran con cierta frecuencia para lograr objetivos comunes, quienes interactúan dentro de un conjunto de reglas o normas, de principios y de roles de comportamiento social (Barrios, 2004). La cooperación entonces, entra en el momento en el que, dentro de dicho conjunto de personas, cada una de estas se identifica con un objetivo común, cuando aceptan y se desempeñan en el rol que le corresponda, dentro del marco de una comunicación clara y fluida.

Sin embargo, no todos los grupos son iguales, se pueden, en primer lugar, clasificar de acuerdo con su estructura interna así:

a) Los grupos formales tienen clara su estructura de mando y el objetivo que persiguen es explícitamente claro. b) Los grupos informales, carecen de estructura de mando y objetivos claramente especificados.

Por consiguiente, las investigadoras de este trabajo logran deducir que en el caso de un grupo de docentes dentro de una institución educativa, se está hablando de un grupo formal, cuyo objetivo perseguido es el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Paralelamente, se pueden dividir de acuerdo con la manera en que se organicen internamente los grupos, por lo que también se pueden clasificar de la siguiente manera:

a) Autocrático. En este grupo, el poder mayor y las decisiones están a cargo de una cabeza y existen jerarquías claras. De acuerdo con Ayala, (2014) estos grupos suelen ser conflictivos, en donde existe una alta probabilidad de disputas entre sus miembros, por lo que su productividad es muy baja.

b) Permisivo. Este otro tipo de grupo ya no es controlado por una sola persona o cabeza, sino por un grupo grande, por lo que suele pasar que no hay una comunicación directa entre dirigentes y subalternos, por lo que se caracterizan por tener un bajo desempeño, en el que típicamente se delegan las funciones.

c) Democrático. Este tercer grupo propone un tipo de liderazgo en el que las ideas surjan del acuerdo mutuo y la negociación, por lo que los reglamentos se consolidan gracias a asambleas en donde se traslada el rol de supervisor y de acuerdo con Ayala (2014) suelen tener pocos conflictos y una productividad mayor.

De acuerdo con la naturaleza de cada grupo y los intereses del mismo, se van decidiendo qué tipo de grupo es, ya que aunque podría pensarse que los grupos democráticos, dada su mayor productividad, son los más recomendables para tener en cuenta y más al interior de una

institución educativa, es cierto que rara vez es así y la mayoría de instituciones educativas, están a cargo de una persona o grupo como cabeza.

Sin embargo, lo importante entonces es que la actividad que se realice, se debe pensar de manera grupal, no como una simple suma de individuales, sino como el resultado de interacción y diálogo de las mismas. Por eso, el trabajo cooperativo mira las actividades grupales como una mejora en la eficiencia y producción teniendo como referencia puntos en común.

Es evidente que la formación de los grupos de trabajo va más allá de ver solamente las relaciones entre personas y proporcionar una retroalimentación a las mismas. Realmente se puede apreciar que normalmente dicha actividad proporciona un enriquecimiento y profundidad en la obtención de información debido al componente humano de diversa formación y que produce un análisis más crítico y substancial.

Ahora bien, se puede definir trabajo en grupo como una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograrse unas metas preconcebidas. Otra apreciación sobre el tema dice: número de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de estudio y un planteamiento común a una responsabilidad compartida (Gómez & Acosta, 2003).

El trabajo de grupo o de equipo es un concepto ampliamente usando en el ámbito laboral por los beneficios que representa, aunque hay que tener en cuenta que se pueden encontrar ciertas falencias en la práctica real. Por ejemplo, en ocasiones prevalece el individualismo, hay fallas en la comunicación y poca flexibilidad para afrontar las necesidades de un contexto globalizado e interactivo de acuerdo con los cambios tecnológicos surgidos en forma constante.

En el caso del docente que oriente la propuesta de trabajo cooperativo para mejorar el ambiente laboral, es necesario que potencie los resultados esperados mediante una constante motivación y dejar que se adapte al grupo y al entorno de sus compañeros de equipo.

Sin duda alguna para aplicar este método, el docente debe prepararse, entrenarse, saber del contexto que habita y conocer a sus compañeros. Se debe ser persistente, constante en el acompañamiento y mantener una actitud dispuesta y creativa que facilite la elaboración y superación de los altibajos del grupo o equipo.

Para la conformación de los grupos dentro de la aplicabilidad del método, se debe tener un diagnóstico específico de los docentes para que las relaciones sean las mejores y por ende, los procesos operacionales y de comunicación sean coherentes con la asignación de tareas respectivas.

Hay lagunas técnicas de aplicación en el método de trabajo grupal, para realizar la actividad encomendada. Entre ellas se encuentra la lluvia de ideas que pretende generar una gran cantidad de posibilidades enmarcadas en posiciones de cada uno de los integrantes respecto al tema. Luego de esto, ellas se analizan y se discuten entre los miembros del grupo buscando las mejores posibilidades de apertura al trabajo por realizar.

En este método se busca durante las sesiones de trabajo, establecer metas o prioridades, analizar la forma de realizar las actividades encomendadas, revisar los procesos como las normas del grupo, toma de decisiones, la comunicación y examinar las relaciones entre el grupo de trabajo.

Finalmente, se debe mirar con antelación el objetivo de trabajo, la autoridad y liderazgo, los valores personales, las condiciones para la objetividad como grupo y un criterio abierto y por ende un trabajo de grupo a satisfacción.

2.2.1 Problemas en el trabajo cooperativo

Teniendo en cuenta que ya se establecieron las ventajas y beneficios del trabajo cooperativo dentro de la institución educativa para mejorar el ambiente laboral, a continuación se hará una descripción de cuáles son las razones por las cuales puede el trabajo cooperativo impactar negativamente en dicho ambiente.

2.2.1.1 Liderazgo erróneo

Como se mencionó en apartados anteriores, existen diferentes tipos de grupos y existen diferentes fuentes de donde puede provenir su liderazgo; pero sin importar si ese liderazgo viene de un grupo, de una persona, de todos, es cierto que si dicho liderazgo es erróneo o presenta falencias, los equipos de trabajo empezarán a tener diversas dificultades y se podría ver comprometido el desempeño de la actividad a la que se dediquen (Linares, 2012).

2.2.1.2 Falta de capacitación

Esto se refiere al hecho de que dentro del grupo de trabajo, no se procura la preparación constante de los empleados para que estos puedan crecer profesionalmente, por lo que no existe posibilidad de ascenso y esto es algo que los desmotiva notoriamente (Revelo, Collazos, & Jiménez, 2017).

2.2.1.3 Errores en la Toma de Decisiones

Por supuesto que la constante toma de malas decisiones hará que el trabajo cooperativo se vea entorpecido, lo importante entonces es hacer auditorías y evaluación continua para que se detecten a tiempo los errores y se puedan corregir sobre la marcha.

2.2.1.4 Actitudes poco éticas

Esta es una condición que aunque importante para todos los tipos de organización, toma una fuerza especial dentro del contexto educativo, ya que si se deja de lado este aspecto, se corre el riesgo de tener que asumir responsabilidades personales y corporativas. Además, esto se hace más relevante teniendo en cuenta que el trabajo cooperativo hace responsable a todo el equipo de lo que un solo empleado pueda llegar a cometer. Por lo tanto, es de vital importancia que la propia organización a través de políticas, lineamientos y normas bastante claras, establezca y difunda los parámetros éticos que deben seguir los empleados.

2.2.1.5 Falta de comunicación

La falta o una mala comunicación dentro de los integrantes del equipo es siempre un problema porque posibilita la aparición de discusiones que de repente, no tendrían por qué darse. De igual manera, es importante que se estén comunicando permanentemente productividad y puntos a mejorar para que se aumente la productividad.

2.2.1.6 Metas y objetivos Incorrectos

Esto se relaciona con el hecho de que los empleados no saben exactamente qué es lo que se busca y/o espera de ellos, así como que los objetivos de los empleados, no estén articulados con la visión de la organización y por sobre todo no están alineados entre sí.

2.2.1.7 Personalidades diferentes o conflictivas

Hay que tener en cuenta que los empleados siempre van a tener conceptos diferentes e ideas diferentes sobre el mundo, debido a sus personalidades particulares. El problema se presenta entonces cuando los grupos no respetan o aceptan esa diferencia, cuando no la aprovechan como la ventaja que es, ya que de las particularidades se puede aprender, de cada historia de vida (Alonso & Escorcia, 2003).

Todos estos aspectos deberán ser tenidos en cuenta para que el docente directivo, o quien esté encargado, diseñe una estrategia con la que se busque mejorar el ambiente laboral en una institución educativa. Por lo tanto, es necesario que se contemplen los aspectos de la estrategia, sus características e implicaciones.

2.3 Estrategia

La estrategia según Castellanos (2002), es un plan diseñado deliberadamente con el objetivo de alcanzar una meta determinada. De esta manera, la estrategia se concibe como un plan preparado que considera una gran cantidad de detalles que surgen alrededor de ella y que por ende presenta un grado de complejidad. Así pues, las estrategias podrían ser definidas, para este caso, como los recursos o procedimientos empleados para promover el mejoramiento del clima laboral; no obstante, debería complejizarse un poco más el término ya que los elementos que en la realidad de un proceso educativo interfieren, son diferentes.

En primer lugar, es necesario decir que en un buen proceso de mejoramiento del clima laboral, los docentes también sienten compromiso con dicho proceso. Posteriormente, las estrategias deben estar diseñadas y dispuestas a las necesidades y características de los miembros de la comunidad.

Por lo tanto, las estrategias sería mejor definir las como aquellos procedimientos, métodos, técnicas, actividades, etc., que los miembros de la comunidad organizan y articulan de manera consciente para alcanzar los objetivos de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se adaptan a las necesidades y características de los participantes.

Por otro lado, hay autores que proponen diferentes clasificaciones de las estrategias didácticas de acuerdo con diferentes aspectos; para este caso, se tomará en cuenta la clasificación que Feo (2010) hace de acuerdo con el agente que lo lleva a cabo; a saber:

2.3.1 Estrategias de enseñanza

Es aquella donde el proceso educativo o el encuentro pedagógico se llevan a cabo de manera presencial entre los miembros de la comunidad educativa por lo que se establece un diálogo didáctico en tiempo real y pertinente a las necesidades de todos y la organizan los docentes para llevar a cabo su quehacer académico.

2.3.2 Estrategias instruccionales

Son aquellas en las que las relaciones presenciales no son necesarias para que el docente sea consciente de sus obligaciones laborales para mejorar el clima laboral. Por lo tanto, este tipo de estrategias se basan fundamentalmente en el empleo de materiales impresos en los que se establece un diálogo didáctico simulado; esto es, a través de instrucciones –de ahí, lo instruccional.

2.3.3 Estrategias de evaluación

Como su nombre lo indica, son los procedimientos acordados y generados con el fin de valorar y describir los logros, metas y dificultades por parte de los miembros de la comunidad educativa de su ambiente laboral. Aunado a lo anterior, es necesario resaltar que el propósito de este tipo de estrategias en el aula debe ser el fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desempeño de los estudiantes mediante la creación constante de mejores oportunidades para

aprender, a partir de los resultados que aquéllos obtienen en cada una de las evaluaciones que presentan durante un ciclo escolar (Balbuena, 2013).

Capítulo 3. Marco Metodológico

El marco metodológico expone la manera en que este trabajo de grado se realizó, por lo que hace referencia al método y enfoque utilizado por las investigadoras, a la población, los instrumentos de recolección, la propuesta, las fases de la implementación de dicha propuesta y la metodología de análisis.

3.1 Enfoque metodológico

Este trabajo se orientó bajo una metodología cualitativa en tanto que, de acuerdo con la naturaleza del mismo, era más pertinente recoger la información de la voz misma de los participantes, de la población con la que se trabajó. Tal y como asegura Quintana (2006) la metodología cualitativa “se centra en la comprensión de la realidad considerada desde sus aspectos particulares como fruto de un proceso histórico de construcción y vista a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, es decir, desde una perspectiva interna” (p.48). Por lo tanto, los datos recogidos en esta investigación fueron principalmente de características cualitativas, esto es, la palabra hablada de la comunidad, sin que fueran datos numéricos, aunque si hubiera sistematicidad.

A su vez, Rodríguez (1996) señala que la investigación cualitativa “implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio”(p.33), por lo que las dinámicas de trabajo cooperativo del Colegio Agustiniiano Suba se estudiaron directamente en y desde su contexto natural puesto que es solamente en este espacio, donde se validan por completo los significados para la población objeto de análisis.

Por otro lado, es pertinente señalar que la investigación cualitativa es eminentemente descriptiva ya que se caracteriza por hacer constantemente descripciones del contexto, de la población y de todas las actividades que se presenten para el estudio; descripciones que sustentan los hallazgos y la confiabilidad del trabajo (Munarriz, 2002).

Ahora bien, en este caso particular acompañando al objetivo general de la investigación, estaba la intención de mejorar la calidad de vida de la población objeto de estudio, razón por la cual el trabajo se articuló con el método de investigación-acción al que Elliot (1990) denomina como aquel tipo de estudio de una situación social en donde lo que se busca es mejorar la calidad de la acción dentro de la misma.

Este tipo de investigación tiene una intención que trasciende el fenómeno de estudio ya que procura un cambio social, un cambio que se hace para el bien de las personas a estudiar con el objetivo de que se beneficie y se enriquezca tanto a nivel personal como académico el investigador.

3.2 Población y Contexto

La población de un estudio es aquel grupo de personas que se escogen para adelantar una investigación. Específicamente, ese grupo concreto sobre el que se desarrolla un trabajo se llama muestra y se define como el conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible realmente (Castro, 2003). En este caso, la población se conformó por el conjunto de docentes del Colegio Agustiniiano Suba, el cual está ubicado en Bogotá– Colombia, al norte de la ciudad, en la carrera 90 # 146C 40, sector de estratos socioeconómicos 3 y 4. Atiende principalmente a niños y adolescentes pertenecientes a diferentes barrios de la localidad de Suba, es de carácter privado y funciona con jornada única. Específicamente, el grupo en el año 2017 se

componía de 48 profesores, 20 hombres y 28 mujeres, entre 24 y 61 años de edad como se muestra a continuación.

Tabla 4. Codificación de la población docente

Código del docente	Edad	Género
D1	23	Femenino
D2	25	Femenino
D3	27	Femenino
D4	28	Femenino
D5	29	Femenino
D6	29	Femenino
D7	31	Femenino
D8	32	Femenino
D9	32	Femenino
D10	32	Femenino
D11	34	Femenino
D12	37	Femenino
D13	38	Femenino
D14	38	Femenino
D15	39	Femenino
D16	40	Femenino
D17	40	Femenino
D18	40	Femenino
D19	40	Femenino
D20	41	Femenino
D21	41	Femenino
D22	43	Femenino
D23	44	Femenino
D24	47	Femenino
D25	51	Femenino
D26	54	Femenino
D27	57	Femenino

D28	61	Femenino
D29	24	Masculino
D30	26	Masculino
D31	28	Masculino
D32	29	Masculino
D33	31	Masculino
D34	33	Masculino
D35	33	Masculino
D36	34	Masculino
D37	34	Masculino
D38	34	Masculino
D39	34	Masculino
D40	37	Masculino
D41	38	Masculino
D42	41	Masculino
D43	44	Masculino
D44	45	Masculino
D45	45	Masculino
D46	45	Masculino
D47	51	Masculino
D48	52	Masculino

3.3 Instrumentos de recolección de información

Las investigaciones cualitativas emplean una serie de técnicas de recolección de información que obedecen a la naturaleza del método en cuanto son acordes a sus características e intenciones. Munarriz (2002) afirma que la investigación cualitativa realiza:

La recogida de datos mediante técnicas diferentes a la observación (entrevistas, grabaciones en video, sociograma, cuestionarios, test) relacionados con los resultados que se van obteniendo en la investigación, nos proporciona la posibilidad de contraste

entre nuestras intuiciones en los análisis realizados a partir de las notas de campo y las obtenidas en los diferentes análisis sobre otro tipo de datos. (p. 107)

A continuación, se presentan cuáles de estas técnicas sirvieron al presente proyecto para la consecución de su objetivo y darle respuesta a la pregunta de investigación que lo dirigió.

3.3.1 Observación participante

Uno de los principales instrumentos de recolección empleados en esta investigación fue la observación participante porque permitió recoger una considerable cantidad de información y comprender los fenómenos en su contexto real. A propósito de esto, Tamayo (2006) afirma que la observación participante permite conocer los diferentes aspectos culturales de las personas, sus relaciones, sus creencias, la manera en que significan a través de símbolos, etc., por lo que se puede concluir que esta técnica de recolección de información ayuda a tener una mejor visualización de la realidad y el contexto del estudiante. Así pues, el proceso de observación participante se traduce en el acercamiento de un fenómeno sensorial mientras se participa de él, por lo que, por sus características, permitió manejar de primera mano los conceptos, modos de significación e interpretación que hacen los docentes del Colegio Agustiniiano Suba sobre la cultura del trabajo en equipo.

En este caso particular, se hizo observación de las dinámicas en las que los docentes se encontraban: reuniones, actividades organizadas por la coordinación y diferentes encuentros en el colegio, durante el primer semestre del año 2017 (de febrero a mayo de este año). Ahora bien, para hacer una consignación de la información recopilada por estas observaciones, se empleó el diario de campo como herramienta. De esta se valen los investigadores para consignar todo los datos e información que se puedan obtener en el campo, en el espacio real donde se desarrolla el

fenómeno a estudiar. Así, termina siendo un formato en el que se consignan los aspectos más pertinentes a los intereses de una investigación por lo que se hace necesario que sea lo más detallado posible (Tamayo, 2006). También ayudó al proceso de organización de la información, así como a conservar lo más fielmente posible las impresiones que se obtuvieron de la observación participante; además, sirvió de base para el posterior análisis de la situación problemática y de los resultados.

Tabla 5. Estructura Diario de campo

DIARIO DE CAMPO		
Institución:	Salón:	Jornada:
Curso:	Docente investigador:	Fecha:
DESARROLLO	PERCEPCIONES	

3.3.2 Matriz DOFA

También se empleó el modelo de matriz DOFA, el cual “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2007, p.113). De igual manera, se emplea con el objetivo de obtener un panorama global de la situación estratégica de una organización determinada (Ver 3.5 Propuesta).

3.3.3 Grupos de discusión

Callejo (2001) define al grupo de discusión como “la reunión de un grupo de personas con características comunes referentes al fenómeno a estudiar, guiada por un moderador (el

investigador) y diseñada para recoger información acerca de un tema específico” (p.65). en otras palabras, es una especie de entrevista que se le hace a una población de manera conjunta en tanto que se quiere conocer el pensamiento del grupo, en reunión y no solamente la suma de perspectivas individuales.

En este caso específico, se hicieron dos grupos de discusión en dos días distintos, ambos con todos los docentes del Colegio Agustiniiano Suba: el primero, a manera de diagnóstico para conocer la situación y la manera en que ellos sentían su contexto laboral y el otro, al final de la implementación de la propuesta para hacer un contraste comparativo entre el antes y el después. Finalmente, es necesario decir que el grupo de discusión fue moderado por las docentes investigadoras en ambas ocasiones quien partió de una serie de preguntas elaboradas con el fin de generar la participación de los docentes para que expresaran su perspectiva.

3.4 Etapas de la aplicación de la estrategia

La estrategia debe abordarse como un proceso, por lo que se debe seguir una serie de etapas, entre las que se resaltan las siguientes:

3.4.1 Realizar un diagnóstico de la dinámica grupal

Básicamente esta etapa consiste en conocer la situación específica del clima laboral en un momento determinado. Así, se logran establecer de antemano fortalezas y debilidades del grupo laboral, teniendo como parámetros los factores que favorecen y los que no al clima laboral.

3.4.2 Elaborar un programa de trabajo de la intervención

En esta segunda etapa, la idea es desarrollar un plan en el que se describa cómo se va a proceder a trabajar con los docentes para mejorar su clima laboral. La manera en que se les va a hablar, aquellos en lo que se va a hacer hincapié, las actividades a realizar y las intenciones que busca con dicho plan.

3.4.3 Evaluar los resultados de la estrategia

Luego de que se ha aplicado el plan de mejoramiento y las diferentes actividades, se entra a hacer una evaluación, de que tanto se ha mejorado o se avanzado en el mejoramiento del clima laboral, con base en la primera etapa de diagnóstico.

3.4.4 Realizar las correcciones pertinentes al programa

Finalmente, de los resultados que se hayan obtenido de la evaluación del punto anterior, se estudia cuáles fueron los aspectos a mejorar y la manera en que se podría hacer para corregir los posibles errores cometidos.

3.5 Propuesta

Consiste en una estrategia diseñada para el mejoramiento del ambiente laboral dentro de una institución educativa, la cual fue concebida desde diferentes puntos de vista que han sido objeto de discusión en el presente documento. En primer lugar, es necesario establecer los parámetros que debe tener una estrategia de este tipo, dentro de dos aspectos opuestos pero complementarios para el desarrollo de la estrategia: los aspectos que favorecen y aquellos que no.

Esto se logra determinar gracias a la definición de ciertos puntos que se describen a continuación:

1. Preparar al trabajador para la interacción grupal: especialmente en el comienzo de la aplicación de una estrategia para el mejoramiento del ambiente laboral, se sugiere otorgar al empleado una imagen positiva de la actividad, una imagen que no sea amenazadora, y que le indique que puede beneficiarse de estar dentro del equipo al que se acaba de incorporar.
2. Elevar y disminuir la energía: esto sugiere que es positivo desarrollar actividades o ejercicio que procuren elevar -o disminuir si fuera el caso- el nivel de la energía que tiene el equipo y le faciliten la realización de actividades que requieren mayor o menor concentración.
3. Desarrollar el sentido de pertenencia al equipo: se deben desplegar actividades en las que la participación de todo el equipo sea fundamental para lograr el objetivo, de tal manera que se desarrolle el sentido de pertenencia.
4. Divertirse: Las actividades que permitan que los empleados se despejen, se diviertan y que se hagan por el puro placer de realizarse son también importantes para el buen desarrollo de un equipo.
5. “Cerrar la actividad y preparar al trabajador para la interacción con sus compañeros más allá del trabajo: Es conveniente que al final de las actividades se lleve a cabo una actividad que permita al trabajador sentir que ha concluido una tarea y que pueda servir para favorecer la interacción más adelante, además de dejar un recuerdo placentero de la actividad y de las relaciones establecidas”

La anterior propuesta se hizo con base en la aplicación de una matriz llamada DOFA en donde se buscaban las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) del Colegio Agustiniiano de Suba en diferentes puntos, haciendo especial énfasis en la cultura de trabajo en equipo de los docentes, para, con base en ellas, hacer en primera medida, un diagnóstico de la situación. Posteriormente, se establecieron una serie de estrategias teniendo en cuenta un criterio de organización en el que se destinarían para cuatro perspectivas fundamentales: i) perspectiva de beneficiarios, para focalizarse en las características de los docentes; ii) perspectiva financiera, para concentrarse en el factor económico de la institución; iii) perspectiva procesos internos, para hacer referencia a los diferentes procesos que se llevaban a cabo dentro de la institución; y iv) perspectiva de crecimiento y aprendizaje, para hacer referencia especial a los elementos que

tuvieran relación con estas dos características. De acuerdo con esto, se hizo una primera definición de estrategias asociadas con el proceso DOFA.

3.5.1 Estrategias del DOFA

La aplicación de la matriz DOFA permitió determinar diferentes aspectos y características de la situación del Colegio Agustiniiano de Suba, las cuales interfieren con el desarrollo del clima laboral (Ver Anexo 1). Del cruce de dichos aspectos y características, las investigadoras de este trabajo, propusieron las siguientes estrategias para el fortalecimiento del clima laboral en la institución que fue objeto de estudio:

3.5.1.1. Estrategias-perspectiva de beneficiarios o usuarios

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

- Fortalecer actividades donde se motiven las buenas relaciones, la comunicación asertiva y el bienestar del personal
- Evidenciar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la OAR (orden de Agustinos Recoletos) través del manual de convivencia y el Proyecto Educativo Institucional PEI (Proyecto Educativo Institucional)

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

- Realizar terapias de pareja para el fortalecimiento de los lazos familiares.
- Enriquecer los proyectos transversales involucrando a los estamentos que hacen parte del CAS (Colegio Agustiniiano Suba).

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

- Vincular a la familia de los empleados como parte esencial de la familia agustiniana permitiendo jornadas de crecimiento espiritual.
- Realizar actividades dentro y fuera de la institución que muestren la filosofía agustiniana; las fortalezas sociales, académicas, artísticas, deportivas no solo de los estudiantes sino también del personal, para contrarrestar la desmotivación, dificultades en la comunicación o desarticulación de los lineamientos institucionales.

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

- Realizar eventos de carácter académico, cultural y religioso que hagan del colegio un centro de desarrollo social
- Desarrollar las actividades en coordinación con autoridades y entidades locales y distritales

3.5.1.2 Estrategias-perspectiva financiera o de benefactores

Estrategias FA (Fortalezas- Amenazas)

- Convenios con bancos para el bienestar del personal
- Lograr el posicionamiento en el sector educativo en la localidad de Suba

3.5.1.3 Estrategias-perspectiva de procesos internos

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

- Articular todos los lineamientos de la OAR (Orden de Agustinos Recoletos), a las actividades académicas, convivenciales, espirituales e institucionales del CAS (Colegio Agustiniiano Suba), aprovechando cada uno de los recursos humanos, tecnológicos y físicos para mantener no solo el posicionamiento institucional sino el ambiente fraterno de los agustinianos.
- Fortalecer vínculos con los colegios Agustiniianos

Estrategias FA (Fortalezas- Amenazas)

- Incrementar el uso de las herramientas tecnológicas, aulas interactivas, espacios naturales, generalidad del personal para motivar a los estudiantes y familias, así como aspirantes nuevos en mantenerse en la institución y culminar sus estudios académicos con el CAS (Colegio Agustiniiano Suba).
- Comunicar a la comunidad a través de los medios tecnológicos los avances académicos, deportivos de convivencia y de la formación Agustiniiana

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

- Apoyar el nivel profesional de los docentes y empleados del CAS (Colegio Agustiniiano Suba)
- Actualización de los planes de estudio, buscando mejorar su utilidad y aprovechamiento

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

- Continuar manteniendo los lineamientos de la OAR (Orden de Agustinos Recoletos) y articularlos con las políticas gubernamentales sin perder el horizonte institucional, para evitar que se le reste importancia al quehacer docente y a cada una de las fortalezas construidas en la trayectoria de 50 años de la institución
- Establecer una matriz de evaluación institucional en cada una de las áreas bimestral y anual, alineada con la estructura de las pruebas SABER.

3.5.1.4 Estrategias-perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Estrategias FO (Fortalezas- Oportunidades)

- Apoyo en capacitaciones, diplomados y especializaciones a partir de convenios con la Uniagustiniana u otras instituciones
- Fortalecer los proyectos de nuevos ambientes de aprendizaje

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

- Actualización de docentes a partir de los fundamentos de la pedagogía agustiniana para el manejo los procesos de formación teniendo en cuenta las situaciones de cada estudiante
- Capacitación en uso de herramientas tecnológicas a todos los docentes de la institución

Estrategias DO (Debilidades- Oportunidades)

- Charlas con personas idóneas sobre resolución pacífica de conflictos
- Creación de la asociación de exalumnos

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

- Establecer en las convivencias, eucaristías, retiros espirituales, entre otros, la identidad institucional como temática fundamental.
- Exigir a los docentes estrategias metodológicas y didácticas para apoyar a los estudiantes con dificultades en su proceso de aprendizaje y convivencial bimestre a bimestre

3.5.2 Estrategias por objetivo

Sin embargo, de todas estas estrategias propuestas gracias al análisis realizado con la matriz, se hizo necesario hacer un filtro de las mismas para una adecuada aplicación en este ejercicio de investigación. Por lo tanto, se organizaron todas estas estrategias en un solo conjunto articulado que se basó en cuatro elementos fundamentales que reunieron a todas y se consideraron necesarias para el fortalecimiento del trabajo en equipo.

3.5.1.1 Estrategias de interacción grupal

- Fortalecer actividades donde se motive las buenas relaciones, la comunicación asertiva y el bienestar del personal
- Articular todos los lineamientos de la OAR (Orden de Agustinos Recoletos) a las actividades académicas, convivenciales, espirituales e institucionales del CAS (Colegio Agustiniiano Suba), aprovechando cada uno de los recursos humanos, tecnológicos y físicos para mantener no solo el posicionamiento institucional sino el ambiente fraterno de los agustinianos.
- Comunicar a la comunidad a través de los medios tecnológicos los avances académicos, deportivos de convivencia y de la formación Agustiniana
- Charlas con personas idóneas sobre resolución pacífica de conflictos

3.5.1.2 Estrategias de control de energía y motivación

- Realizar actividades dentro y fuera de la institución que muestren la filosofía agustiniana; las fortalezas sociales, académicas, artísticas, deportivas no solo de los estudiantes sino también del personal, para contrarrestar la desmotivación, dificultades en la comunicación o desarticulación de los lineamientos institucionales.
- Apoyo en capacitaciones, diplomados y especializaciones a partir de convenios con la Uniagustiniana u otras instituciones
- Fortalecer los proyectos de nuevos ambientes de aprendizaje

3.5.1.3 Estrategias de sentido de pertenencia

- Enriquecer los proyectos transversales involucrando a los estamentos que hacen parte del CAS (Colegio Agustiniiano Suba).

- Fortalecer vínculos con los colegios Agustínianos
- Continuar manteniendo los lineamientos de la OAR y articularlos con las políticas gubernamentales sin perder el horizonte institucional, para evitar que se le reste importancia al quehacer docente y a cada una de las fortalezas construidas en la trayectoria de 50 años de la institución
- Creación de la asociación de exalumnos
- Establecer en las convivencias, eucaristías, retiros espirituales, entre otros, la identidad institucional como temática fundamental.

3.5.1.4 Estrategias de esparcimiento y vinculación familiar

- Realizar terapias de parejas para el fortalecimiento de los lazos familiares.
- Vincular a la familia de los empleados como parte esencial de la familia agustiniana permitiendo jornadas de crecimiento espiritual.
- Realizar eventos de carácter académico, cultural y religioso que hagan del colegio un centro de desarrollo social

3.5.3 Conjunto de estrategias final

Para una aplicación mucho más efectiva y procedimentalmente viable para esta investigación, se hizo necesario agrupar las diferentes estrategias por criterio y objetivo, para focalizarse en una sola actividad por cada caso, y tener como resultado una sola estrategia articulada, compuesta por cuatro actividades diferentes, cada una concentrada en el fortalecimiento de un aspecto específico, para el mejoramiento del trabajo en equipo, cooperativo y en grupo, de los docentes del Colegio Agustíniano Suba.

3.5.3.1 Estrategia final de interacción grupal

Articular todas las actividades académicas, convivenciales, espirituales e institucionales del Colegio Agustíniano Suba, aprovechando cada uno de los recursos posibles, tanto humanos, como tecnológicos y físicos, bien sean internos o externos, con la idea de una fraterna resolución de conflictos.

3.5.3.2 Estrategia final de control de energía y motivación

Fortalecer mediante actividades artísticas y deportivas, la relación entre los administrativos y el cuerpo docente del Colegio Agustiniiano Suba, en el que se estimule a estos últimos con apoyo en capacitaciones, diplomados y especializaciones a partir de convenios con la Uniagustiniana.

3.5.3.3 Estrategia final de sentido de pertenencia

Establecer en las convivencias, eucaristías, retiros espirituales, clases y demás actividades dentro del Colegio Agustiniiano Suba, la identidad institucional como temática principal.

3.5.3.4 Estrategia final de esparcimiento y vinculación familiar

Realizar un encuentro mensual con la familia de los docentes ya que son parte fundamental de la comunidad académica para hacer jornadas de crecimiento espiritual y fortalecimiento de lazos familiares.

De igual manera, las estrategias se organizaron con base en estas perspectivas y a su vez, cruzando la matriz DOFA, por lo que se obtuvieron estrategias que apuntaban a debilidades con oportunidades DO, fortalezas con oportunidades FO, debilidades con amenazas DA y fortalezas con amenazas FA, con el objetivo de que se hiciera especificidad a valores y necesidades diferentes, dependiendo de las observaciones hechas por las investigadoras.

Tabla 6. Diseño de estrategias

DISEÑO DE ESTRATEGIAS		
Perspectiva de beneficiarios o usuarios	Oportunidades P. beneficiarios	Amenaza P. beneficiarios
Fortalezas P. beneficiarios	Estrategias FO	Estrategias FA
Debilidades P. beneficiarios	Estrategias DO	Estrategias DA
Perspectiva de financiera o benefactores	Oportunidades P. Financiera	Amenaza P. financiera
Fortalezas P. Financiera	Estrategias FO	Estrategias FA
Debilidades P. Financiera	Estrategias DO	Estrategias DA
Perspectiva de procesos internos	Oportunidades P. procesos internos	Amenaza P. procesos internos
Fortalezas P. procesos internos	Estrategias FO	Estrategias FA
Debilidades P. procesos internos	Estrategias DO	Estrategias DA
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Oportunidades P. Aprendizaje y crecimiento	Amenaza P. Aprendizaje y crecimiento
Fortalezas P. Aprendizaje y crecimiento	Estrategias FO	Estrategias FA
Debilidades P. Aprendizaje y crecimiento	Estrategias DO	Estrategias DA

Además, se incluyó una matriz en la que se establecieron una serie de retos a alcanzar con las estrategias propuestas, el objetivo de cada uno, los indicadores y las actividades que se realizarían para la consecución de cada uno; todo en pro de presentar de manera sistemática la información y lo buscado con las estrategias planteadas (Ver tabla 6).

Tabla 7. Esquema de análisis de Retos, objetivos, indicadores y actividades

Reto	Objetivo	Indicador	Macro Actividades

Sin embargo, para el análisis de este trabajo no se tuvieron en cuenta todas las propuestas estratégicas en tanto que muchas obedecían a niveles distintos a los especificados en los objetivos establecidos. Específicamente se señalaron las estrategias destinadas a la mejoría del ambiente laboral a través del trabajo en equipo, divididas en cuatro aspectos que de acuerdo con el marco teórico (Ver capítulo 2), se tienen como fundamentales para su desarrollo. Los cuatro aspectos tomados como referente fueron: Relaciones interpersonales; Vinculación familiar; identidad empresarial y desarrollo profesional. De acuerdo con esto, las estrategias definidas fueron las siguientes:

Tabla 8. Actividades para mejorar ambiente laboral

RELACIONES INTERPERSONALES
Motivar las buenas relaciones, la comunicación asertiva y el bienestar del personal Promover charlas con personas idóneas sobre resolución pacífica de conflictos
VINCULACIÓN FAMILIAR
Realizar terapias de parejas para el fortalecimiento de los lazos familiares Vincular a la familia de los empleados como parte esencial de la familia agustiniana permitiendo jornadas de crecimiento espiritual.
IDENTIDAD EMPRESARIAL
Realizar actividades dentro y fuera de la institución que muestren la filosofía agustiniana; las fortalezas sociales, académicas, artísticas y deportivas del personal para contrarrestar la desmotivación, dificultades en la comunicación o desarticulación de los lineamientos institucionales. Establecer en las convivencias, eucaristías, retiros espirituales como temática fundamental la identidad institucional
DESARROLLO PROFESIONAL
Apoyar el nivel profesional de los docentes y empleados del CAS Impulsar capacitaciones, diplomados y especializaciones a partir de convenios con la Uniagustiniana u otras instituciones Desarrollar capacitaciones en el uso de herramientas tecnológicas a todos los docentes de la institución

Por lo tanto, la estrategia en concreto diseñada para el fortalecimiento de la cultura del trabajo en equipo entre los docentes del Colegio Agustiniiano Suba para la consecución de los objetivos y metas propuestas por la institución, tuvo en cuenta la articulación de los siguientes elementos:

Por un lado, se diseñó una **estrategia de enseñanza** en tanto que se buscaba realizar un encuentro pedagógico de manera que se desarrollara un diálogo didáctico en tiempo real y pertinente a las necesidades de todos. De igual manera, se organizó un proceso de aplicación sustentado en un proceso de desarrollo; a saber: a) Sensibilización a los docentes para la interacción grupal, b) desarrollo del sentido de pertenencia, c) vinculación de la familia con el

proceso; d) proceso de formación docente; e) evaluación de los resultados de la estrategia. Todo lo anterior, teniendo en cuenta que la estrategia se trazó desde la perspectiva de los beneficiarios porque por un lado, se benefician los docentes al tener todos los beneficios que trae el trabajo en equipo a su ambiente laboral y desempeño, así como el colegio que al tener docentes con mayor y mejor motivación, suben las probabilidades de que ayuden a conseguir el propósito educativo trazado por la institución.

Con este panorama, el mapa de la estrategia quedó de la siguiente manera:

Tabla 9. Mapa de la estrategia

SENSIBILIZACIÓN DOCENTE
<p>Actividad 1. Conversatorio-taller sobre la importancia del trabajo colaborativo.</p> <p>Objetivo: motivar las buenas relaciones, la comunicación asertiva y el bienestar del personal dentro de la institución</p> <p>Tiempo estimado: 4 horas</p> <p>Temática del conversatorio.</p> <p>La influencia que tienen las buenas relaciones entre docentes en el desempeño del docente en el trabajo de aula</p> <p>La comunicación asertiva en el trabajo</p> <p>Resolver conflictos sanamente</p> <p>El trabajo cooperativo</p> <p>El conversatorio es dirigido por dos profesionales que orientan las 4 temáticas del conversatorio para ubicar a los docentes del colegio en el contexto del trabajo cooperativo. De esta manera, se consigue que los profesores conozcan los conceptos básicos relacionados con una cultura de trabajo cooperativo en el colegio y metodologías de mejora del clima laboral. Así mismo, se pone en circulación el interés que promueve la institución por el trabajo cooperativo entre sus docentes.</p> <p>DINÁMICAS</p> <p>Dinámica 1. Se organizan por equipos de trabajo. Luego, uno de ellos recibe un dibujo en una hoja de papel y sin que nadie lo vea, da instrucciones del dibujo a sus compañeros por tal de que reproduzcan el mismo dibujo. Una vez se finaliza el tiempo, se comprueba si se asemejan y se analizan las diferencias.</p> <p>Dinámica 2. Se sientan dos personas de espaldas y conversan entre sí sobre un tema propuesto por el orientador de la actividad. Luego se sientan de frente y continúan la conversación. Es fundamental para tomar conciencia del papel que juega el cuerpo y los afectos en la comunicación.</p>

Dinámica 3. Dos docentes sentados frente a frente toman un lápiz conjuntamente y realizan un dibujo entre los dos. Es importante esta actividad para descubrir las dificultades para trabajar con otro, e identificar actitudes de dominación y sumisión

DESARROLLO SENTIDO DE PERTENENCIA

Actividad 2. Construcción sentido curricular del PEI

Objetivo. Lograr que los docentes conozcan los postulados esenciales de la propuesta educativa y del propósito que la institución se ha trazado.

En trabajo pedagógico, los docentes en 4 grupos interdisciplinarios, hacen una lectura del PEI y propone cada uno un resumen concreto de los siguientes elementos de la propuesta educativa:

GRUPO 1. Propósito institucional (sustentado en los valores y principios).

GRUPO 2. Meta institucional (sustentado en el horizonte y objetivos institucionales).

GRUPO 3. Fundamentación institucional (sustentado en Modelo pedagógico y énfasis institucional)

GRUPO 4. Imagen institucional (sustentado en símbolos institucionales)

De las conclusiones a las que llegue cada equipo, se configurará un folleto o entregable para que se facilite la apropiación de los elementos fundamentales del PEI y todos los docentes se apropien de él.

Actividad 3. Dinámica de apropiación

Objetivo. Conseguir de una manera didáctica que los docentes de la institución compartan la importancia que tiene desarrollar el sentido de pertenencia por la institución.

En primer lugar, se hace una presentación sobre sentido de pertenencia donde se define el concepto desde diversas posiciones. Posteriormente, se busca que los docentes den su punto de vista contestando a la pregunta ¿Cuándo manifestamos sentido de pertenencia en relación con las actitudes?

Dinámica.

En equipos, cada uno de estos juega el papel que cumple la junta directiva que pretende desarrollar un colegio y de acuerdo con el instrumento de divulgación del PEI creado en la actividad anterior, debe definir: a) nombre de colegio, b) lema institucional, c) posibles amenazas de la sostenibilidad del colegio, d) definición de símbolos institucionales, e) definición de las posibles prácticas que les gustaría que se desarrollaran dentro de su institución.

Finalmente, se hace una discusión sobre las ventajas que encontraron de los propósitos que traza el colegio Agustiniiano de Suba y las maneras en que los docentes podrían ayudar a conseguir dichos propósitos.

VINCULACIÓN DE LAS FAMILIAS

Actividad 4. Vinculación familia agustiniana

Objetivo. Vincular a las familias de los docentes con el propósito educativo y la filosofía institucional

Dinámica. Caricias con palabras

Se reúnen por familias. Cada individuo ubica su nombre en la parte superior de una hoja, escribe las cualidades y características de los otros miembros. Luego se le pide a cada familia que identifique, teniendo ese conjunto de características y cualidades que escribieron, de qué manera podrían articularse y/o aportar al propósito institucional, así como a las características del colegio. Finalmente, se les pide que señalen de qué manera las dinámicas del colegio pueden aportar a sus prácticas familiares.

Al cierre de la actividad se hace un análisis sobre la importancia que tiene la vinculación de las familias con las dinámicas del docente y sobre el bienestar del docente en su trabajo.

PROCESO DE FORMACIÓN

Actividad 5. Proceso de formación interno.

Objetivo. Apoyar el nivel profesional de los docentes y empleados del Colegio Agustiniiano de Suba.

Para conseguir este objetivo, se plantean metas del proceso de formación en tres lapsos de tiempo: a corto, mediano y largo plazo.

Corto plazo

Para impulsar los procesos de formación de los docentes, se propone hacer un plan de capacitación entre los mismos profesores, aprovechando las habilidades de cada uno para, por un lado, motivarlos a desarrollar y mostrar sus destrezas; y por el otro, impulsar capacitaciones dentro de la misma institución.

Mediano plazo

Paralelamente, se diseña un plan de trabajo a través de vínculos estratégicos con otro tipo de organizaciones para desarrollar capacitaciones que ayuden con el proceso de formación. En primer lugar, se estableció un acuerdo con una editorial y se plantea la posibilidad de desarrollar posteriores.

Largo plazo

Se plantea una inversión económica para el desarrollo de diplomados y especializaciones a partir de convenios con la Uniagustiniana y otras instituciones

PLAN DE FORMACIÓN

El plan de formación se construyó con base en dos criterios. En primer lugar, se tuvieron en cuenta las destrezas y habilidades que referenciaron los docentes:

Código del docente	Destreza referenciada
D1	Enseñanza del inglés
D2	Malabares
D3	Creación literaria
D4	Enseñanza del inglés
D5	Enseñanza del inglés
D6	Aptitud deportiva
D7	Aptitud musical
D8	Danza
D9	Orientación religiosa
D10	Aptitud tecnológica
D11	Aptitud artística
D12	Danza
D13	Habilidades manuales
D14	Formación en necesidades educativas especiales
D15	Enseñanza de la historia
D16	Orientación religiosa
D17	Manejo en consumo de sustancias psicoactivas
D18	Enseñanza de la historia
D19	Inteligencia financiera
D20	Aptitud deportiva
D21	Redacción y producción de textos
D22	Orientación legal
D23	Aptitud musical
D24	Conocimiento en tecnología
D25	Enseñanza de ciencias naturales
D26	Oratoria
D27	Formación en pruebas SABER
D28	Conocimiento en tecnología
D29	Danza
D30	Administración
D31	Enseñanza del inglés
D32	Formación en gestión y gerencia educativa
D33	Orientación religiosa
D34	Enseñanza de política

D35	Experimentación en ciencias
D36	Enseñanza de física
D37	Formación en pruebas SABER
D38	Conocimiento de lectura crítica
D39	Conocimiento en informática
D40	Manejo de TIC, TAP, TEP
D41	Conocimiento en artística
D42	Enseñanza de las matemáticas
D43	Danza
D44	Fútbol
D45	Enseñanza del francés
D46	Tejido y confección
D47	Enseñanza de las ciencias naturales
D48	Aptitud deportiva

De acuerdo con esto, se seleccionaron las temáticas que están acordes con los propósitos institucionales e igualmente, se así pues, para el plan de formación se plantearon las siguientes líneas:

- Lectura crítica
- Trabajo de Necesidades Educativas Especiales
- Orientación vocacional (ética y religión)
- TIC en los ambientes de aprendizaje
- Enseñanza del inglés
- Dinámica. Conferencia-taller Lectura crítica

Se desarrolló una conferencia-taller en lectura crítica adelantada por dos docentes de la institución. En esta se plantearon conceptos fundamentales relacionados con la lectura crítica (lectura literal, inferencial y crítica, entre otros), así como un taller que orientó la manera en que la lectura crítica se trabaja en la prueba SABER y cómo se puede articular con las diferentes áreas básicas.

3.6 Metodología de análisis

En este apartado se muestra la manera en que se analizó la información recopilada a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Para realizar el análisis, el proceso se dividió en tres procesos fundamentales:

3.5.1 Proceso 1. Establecimiento de las categorías.

En esta primera parte del proceso se establecieron las diferentes categorías que sirvieron para organizar la información recopilada por los instrumentos de recolección, partiendo de la información recogida por los instrumentos, lo cual implica, que se establecieron con base en las mismas intervenciones de la población con la que se trabajó. Por consiguiente, se tomaron los referentes conceptuales fundamentales en contraste del marco teórico, con lo recogido en la matriz DOFA, la observación participante y los grupos de discusión.

De esta información, se establecieron una serie de elementos importantes que dieron origen a las categorías de análisis, entre ellas estaban: a) la importancia de las estrategias aplicadas, lo pertinente que se hacía para los docentes en su ambiente laboral; b) ventajas y desventajas de las estrategias; c) características de las estrategias. Por lo tanto, se establecieron las siguientes categorías de análisis:

- Importancia y pertinencia de las estrategias.
- Ventajas de las estrategias.
- Desventajas de las estrategias.

3.5.2 Proceso 2. Estrategias del DOFA.

En este punto, el análisis consistió en clasificar toda la información recogida por los lineamientos de la matriz DOFA (Ver Anexo 1) para la consecución de diferentes estrategias desde las perspectivas aportadas por dicha matriz. Posteriormente, las estrategias fueron organizadas por objetivo para una mejor comprensión de su finalidad y por último, se agruparon en una sola estrategia final por cada categoría, para tener un conjunto articulado que trabajara por el objetivo de este ejercicio investigativo.

3.5.3 Proceso 3. Resultados obtenidos.

En este último apartado se muestran los resultados que fueron triangulados en el proceso y se busca responder a cada uno de los objetivos de la investigación; triangulación que se entiende como un cruce de información entre los distintos resultados obtenidos de la interpretación de los datos de las distintas herramientas. Como señala Denzin (1998), la triangulación de información es “la combinación de dos o más fuentes de datos en el análisis del fenómeno a estudiar en donde se busca la confrontación de ellas para comprobar la existencia de concordancia o discrepancia” (p.33).

Capítulo 4. Análisis de la Información

En este apartado se muestran los resultados obtenidos gracias a la aplicación de los instrumentos de recolección, organizados en dos etapas: en la primera, se presenta un análisis de cada una de las actividades que componen la estrategia formulada; y en la segunda, se organizan los hallazgos de esta primera fase, en las categorías de análisis, a saber, importancia y pertinencia de la estrategia, ventajas de la estrategia y desventajas de la estrategia.

4.1 Análisis de las actividades

4.1.1 Actividad 1. Análisis conversatorio-taller sobre la importancia del trabajo colaborativo.

Esta actividad, cuyo objetivo era motivar las buenas relaciones, la comunicación asertiva y el bienestar del personal dentro de la institución se desarrolló en cuatro líneas: a) la influencia que tienen las buenas relaciones entre docentes en el desempeño del docente en el trabajo de aula, b) la comunicación asertiva en el trabajo, c) resolver conflictos sanamente y d) el trabajo cooperativo. Dentro de esta actividad, se pudo evidenciar que los docentes estuvieron receptivos durante la exposición de los conceptos relacionados con cada una de las líneas de trabajo; sin embargo, su actitud en relación, cambió cuando se vieron enfrentados a las diferentes dinámicas. En primer lugar se mostraron apáticos y resistentes cuando les correspondía hacer grupos, y de hacerlos, tenían como un grupo con el que habitualmente trabajaban; de hecho, cuando se les dio la instrucción de trabajar con personas distintas, no se mostraron tan colaborativos.

Ahora bien, en la primera dinámica los docentes mostraron ciertas dificultades para su realización porque para lograr hacer el dibujo satisfactoriamente, la actividad demandaba la

instrucción con claridad de parte del orador. Este punto permitió establecer la importancia que tenía en la resolución de conflictos, la capacidad de expresar con claridad; a propósito de esto, algunos docentes señalaron lo siguiente:

“D13: Digan las cosas bien y así uno hace bien lo que hay que hacer”.

“D32: si no se dicen las cosas con claridad, nunca nos vamos a entender”.

“D41: parte del éxito de entendernos todos, es lograr expresarnos acertada y asertivamente”.

Ya en la segunda dinámica se afianzaron y complementaron las conclusiones de la primera, en tanto que se le dio validez a la importancia que tiene los signos extralingüísticos en la comunicación y se produjeron los siguientes comentarios:

“D21: Claro, es que se a veces se dice más con la postura, con la actitud”

“D32: Si no se es atento a la gestualidad, a la corporeidad, difícilmente podrá uno establecer un significado próximo a la realidad”

“D48: Como con la mujer, hasta las caras cuentan y dicen muchas cosas”

De estos comentarios se puede concluir que los docentes han validado la importancia que tiene la gestualidad en la comunicación y que la postura corporal, la actitud física en general, produce significados y ayuda a una comunicación asertiva. Paralelamente, se pudo evidenciar que los docentes prestaron una mejor actitud para el desarrollo de esta segunda dinámica porque habían empezado a romper el hielo con sus compañeros y se habían dispuesto de una mejor manera hacia el trabajo.

Finalmente, con la tercera dinámica empezaron a concretar en la práctica los conceptos asociados con el trabajo cooperativo porque en este taller tuvieron que concertar elementos de trabajo, comunicarse adecuadamente, generar instrucciones claras y ceder en los acuerdos. Por ejemplo, cuando se sentaron a hacer el dibujo a dos manos, una pareja anticipadamente concretó quién iba a ser el que iba a dirigir la realización del dibujo de acuerdo con su destreza, y dirigía con la mayor claridad posible. En consonancia con lo anterior, los docentes señalaron lo siguiente:

“D1: Ah si ve que es importante decir las cosas bien”

“D13: Si me para bolas bien, vamos a hacerlo como es”

“D34: Bueno está bien, hazle pues ahí, y yo me quedo en mi posición”

“D48: primero tú, ahora yo (...) listo, ¿ves? Así juntos, primero uno, luego el otro nos salió mejor”

4.1.2 Actividad 2. Análisis construcción sentido curricular del PEI

En esta actividad los docentes se encontraron con la orientación de tomar su Proyecto Educativo Institucional y hacer un resumen organizado de sus principales postulados. Se pudo evidenciar que el grupo estaba dividido, por un lado, estaban los docentes que conocían el PEI y por el otro, estaban los que no. Los primeros sirvieron de orientadores para los segundos; sin embargo fue la oportunidad para que todos repasaran los principales componentes de su sentido curricular. A propósito de esto, algunos docentes señalaron lo siguiente:

“D4: yo no sabía que la interioridad era un valor para nosotros, es más ni siquiera sabía que la interioridad era un valor”

“D13: venga y si aquí dice que el amor es el orientador de todas las acciones bondadosas del ser humano, ¿por qué no se planteó para el colegio como una pedagogía del amor o algo así?”

“D31: esta se supone que debe ser como nuestra biblia acá adentro”

Durante este proceso se pudo evidenciar que la mayoría de los docentes tenían ciertas dudas con respecto al propósito que se plantea la institución, lo que dificulta que los docentes apropien la propuesta educativa y trabajen por ella. Este ejercicio, principalmente la definición de los principales postulados del PEI en un instrumento que les exigía hacer un proceso de resumen, les ayudó a reconocer más fácilmente los elementos básicos y además, como se puede evidenciar en los siguientes comentarios, sienten que les puede ayudar con el fortalecimiento de los procesos de inducción de nuevo personal.

“D18: con este ejercicio se obliga uno a leer en detalle el PEI”

“D22: esto, así como en folleto o algo así, lo tiene uno a la mano y lo consulta más fácil que el PEI que igual siempre se la pasa en la oficina”

“D40: se coge esto y se le presenta a un profe nuevo, y así le queda más fácil a él, nos queda más fácil a nosotros”

De este proceso se puede concluir que los docentes tuvieron la oportunidad de validar la importancia que tiene para el colegio y para ellos mismos, conocer la esencia del colegio para poder identificarse con él.

4.1.3 Actividad 3. Análisis dinámica de apropiación

En esta actividad, los docentes tuvieron la oportunidad de ponerse en el lugar de las directivas del colegio, de donde lograron entender la importancia que tiene que las prácticas de clase se ajusten a un propósito en particular. Por ejemplo, en medio del ejercicio de detectar las posibles amenazas a la sostenibilidad del colegio, los docentes entre otras cosas, señalaron el papel fundamental que tienen los docentes y el éxito en su trabajo para que no solo el colegio sea sostenible, sino también para que los estudiantes tengan una educación de calidad. Este punto fue favorable para elaborar conclusiones con respecto al trabajo cooperativo y reforzar la idea de que los docentes deben desarrollar su quehacer educativo articuladamente. Algunos docentes señalaron:

“D4: si los profesores no hacen su trabajo de manera adecuada, probablemente los padres de familia van a sentir que no están recibiendo lo que se les prometió, eso podría comprometer la sostenibilidad de la institución”

“D15: trabajar cooperativamente, facilita la vida de todos nosotros, nos enriquece a todos, y pues así”

4.1.4 Actividad 4. Análisis vinculación familia agustiniana

La vinculación de la familia de los docentes del colegio presentó ciertas dificultades porque mostraron apatía al trabajo, inclusive, la asistencia no fue la esperada a la actividad. Esto estuvo asociado con el hecho de que nunca las familias de los docentes habían sido contempladas en las dinámicas institucionales, lo cual se pudo evidenciar gracias a comentarios como los siguientes:

“Familiar de D6: ¿y nosotros qué hacemos aquí?”

“D18: Los sábados no son para estas cosas”

“Familiar de D22: yo no trabajo aquí”

De igual forma, se pudo evidenciar en las actitudes ya que muchos de los familiares de los docentes, aunque no emitieron comentario negativo alguno, sí se mostraron apáticos a las dinámicas del trabajo. Sin embargo, al organizar los equipos de familias y al empezar a señalar en la hoja las cualidades de todos, la situación fue cambiando, tanto que poco a poco empezaron a sonreír y a participar más.

Posteriormente, se logró concretar en el desarrollo de la conversación la influencia que tiene la importancia de las familias para los docentes como empleados del colegio, por lo que los comentarios empezaron a tornarse más amables y positivos:

“D3: mientras ella sea feliz yo soy feliz”

“D15: uno ve que si la familia lo apoya a uno y está feliz con el trabajo, pues uno se puede llegar a sentir más motivado ¿no?”

“D34: la familia siempre es lo más importante”

4.1.5 Actividad 5. Proceso de formación interno

En este caso, se realizó la primera conferencia-taller de todo el proceso de formación relacionado con la lectura crítica. En esta se pudo evidenciar que los docentes estuvieron muy motivados porque les ofreció herramientas asociadas con su labor docente, en concreto con las prácticas de clase, con su metodología y con la evaluación en general. Por ejemplo, en el desarrollo de la conferencia taller, el docente de matemáticas le preguntó a los conferencistas por

una manera de aplicar la lectura crítica en sus clases con los estudiantes de grado 11 (cálculo), a lo que uno de ellos le brindó un vínculo en línea que de acuerdo con él, tenía ejemplos de lecturas que trabajan al tiempo la matemática y la lectura crítica. Además, dio un ejemplo de lectura sobre un problema matemático y lo analizó utilizando el método que estaba exponiendo. Esto demuestra que las capacitaciones ofrecidas por los mismos docentes, se constituyen en una oportunidad de trabajo colaborativo que enriquece el quehacer educativo de todos. En consonancia con lo anterior, durante el desarrollo de la conferencia se pudieron recoger los siguientes comentarios:

“D20: juntos sabemos más”

“D29: Ojalá sigamos haciendo estas cosas, así todos aprendemos a todos, a mí sí me gusta así”

4.2 Análisis por categorías

4.2.1 Primera categoría. Importancia y pertinencia de la estrategia.

En primer lugar, es necesario señalar que los docentes consideran muy importante la integración grupal; de hecho, reconocen que este es un elemento clave en el desarrollo de una atmósfera laboral satisfactoria y que les ayuda tanto en su crecimiento personal como en el laboral. Sin embargo, no es tan absoluto el consenso de los docentes cuando se refiere al papel que juega en el colegio la interacción grupal en su desempeño laboral y en su ambiente. Unos docentes aseguraron que se desempeñan satisfactoriamente y se sienten bien en su atmósfera de trabajo, sin necesidad de tener una interacción grupal marcada. Por su parte, otros señalaron que la interacción grupal es solo importante en algunos espacios y momentos, mientras que un grupo

pequeño de docentes afirmaron que la interacción grupal incluso puede llegar a entorpecer la atmósfera laboral.

Los que creen que la interacción grupal no entorpece significativamente su condición laboral, señalan que no se debe a las disposiciones propias del colegio o a la dinámica del grupo como tal, es por el contrario, una condición personal en la que prefieren no inmiscuirse demasiado con sus compañeros de trabajo, sino apenas lo necesario que les es requerido. Por esta misma razón, el hecho de que se trabaje por una fraterna resolución de conflictos, tampoco lo ven de una considerable importancia, porque consideran que al no relacionarse con sus compañeros, no tendrán problemas por resolver.

A propósito de lo anterior, algunos docentes señalaron lo siguiente:

“D13: Pues es que yo no vengo aquí a hacer amigos ni nada por el estilo, yo vine fue a trabajar”

“D21: “Es que mientras yo no me meta con nadie, ¿por qué alguien se tendría que meter conmigo?”

“D32: Si no hay mucho espacio para que me encuentre en conflicto con otro docente, no habría muchas situaciones por resolver”

“D44: Si yo no me meto con nadie, nadie se mete conmigo, eso es así aquí y en todo lado”

Por otro lado, la mayoría de los docentes sí consideran que la interacción grupal tiene un alto grado de importancia para su desarrollo profesional dentro de la institución, así como en el desarrollo de una atmósfera laboral agradable. Algunos docentes señalaron lo siguiente:

“D1: Si uno tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, seguro lo pasará mejor y todo”

“D22: Para conseguir tener un ambiente laboral favorable, en el que todos los docentes podamos establecer buenas relaciones, sentirnos a gusto y podamos estar felices sin molestias mayores ni demás, seguro es importante que logremos interactuar todos, de una manera mucho más favorable, constante”

“D29: Cuando establecemos vínculos estrechos entre nosotros, y nos hacemos un grupo mucho más unido, que comparte cosas, en el que yo conozco a mi compañero, tal vez no lo más íntimo o algo así, pero si en términos generales sus cualidades más especiales, eso me hará sentirme ya no en un grupo de docentes de trabajo, sino más como en una familia, en un buen ambiente, y así uno se siente muchísimo mejor, que en un sitio donde todos llegan, apenas si se saludan y luego se van”

A su vez, la parte de docentes que ven la interacción grupal como un elemento importante y fundamental en el desarrollo de un buen agradable clima laboral, también consideran que la fraterna resolución de conflictos es un punto clave para la satisfacción laboral. A propósito de esto, algunos docentes señalaron:

“D7: Todos somos seres humanos y como humanos nos socializamos, por alguna razón entramos en conflicto, y más aquí que uno se la pasa más tiempo que muchas veces hasta en la misma casa, esto es como una familia y si con la familia uno pelea imagínese acá, entonces pues es vital que sepamos cómo desenvolvernos aquí, resolver un problema para que todos vivamos y trabajemos como más felices”

“D42: Saber resolver conflictos acá es súper importante, a la edad que sea, imagínese si entre nosotros no supiéramos manejar conflictos, mucho menos les vamos a enseñar

a los muchachos a hacerlo (...) y pues eso (*saber resolver conflictos*) en un ambiente laboral es indispensable para que uno se sienta cómo y trabaje más a gusto y de manera cooperativa”

Por otro lado, en el caso de la motivación y el impulso de la energía para los docentes, para todos los docentes de manera general, es de una altísima importancia; de hecho, muchos docentes comentaron que esta era una de las principales razones por las cuales pudieran no sentirse a gusto en un lugar de trabajo. Por ejemplo, algunos docentes afirmaron lo siguiente:

“D9: Una de las cosas que más lo hacen sentir a gusto en este colegio, o en el otro, en cualquier lado donde uno trabaje, es el hecho de que pueda seguir creciendo, que le den beneficios, que sienta uno que la empresa lo apoya”

“D12: A mí eso sí me parece muy importante porque si estamos en un lugar en el que todos podamos hacernos un buen ambiente, aparte de eso crecer, le dan la oportunidad de estudiar, es que la empresa debe entender que uno hasta se prepara para que a ellos mismos les vaya bien, a todos, si tienen buenos empleados, preparados, bien preparados quiero decir, pues el colegio sigue para adelante”

“D48: La clave de la felicidad dentro de una empresa, es el crecimiento profesional”

Sin embargo, se pudo observar que a pesar de que lo consideren de gran importancia, hay una gran distancia entre esta consciencia de su importancia y su aplicación a la práctica; es decir, los docentes, a pesar de que reconocen el valor que tienen este tipo de estrategias, se muestran bastante reacios para participar de las actividades relacionadas. De esto, los docentes aseguraron lo siguiente:

“D7: “Pues todas esas estrategias son muy buenas y todo, y esas actividades y bien, pero es muy difícil cumplirlas porque requieren de mucho tiempo, tanto que uno les pierde como la gracia y mejor no hacerlo así”

“D21: “La verdad yo prefiero estar con mi familia, nada vale más que eso”

“D28: Las actividades deportivas muy buenas y eso, y pues me parece importante explotar los talentos de todos, pero eso está bien para los jóvenes, ya uno de viejo eso no, es mejor ya estar en la casa y descansar del trabajo”.

Por otro lado, fomentar el sentido de pertenencia dentro de la institución es algo que la mayoría de docentes también consideran de un alto grado de importancia, aunque no se logró evidenciar en las respuestas de los docentes, ningún elemento que pudiera dilucidar una estrecha relación entre esto, y la mejoría del ambiente laboral. Para empezar, algunos docentes evidenciaron la importancia del sentido de pertenencia en los siguientes comentarios:

“D4: Un buen docente debe sentir aprecio por su propia institución, al fin y al cabo es su casa, es su familia”

“D11: Claro que es muy importante, a veces uno no conoce nada del lugar donde trabaja, ni el himno, ni su historia, ni esos aspectos que aunque puedan parecer poco relevantes, hacen parte de la naturaleza del lugar en el que se está creciendo profesionalmente”

“D29: El sentido de pertenencia es muy importante para un docente ya que de esta manera, se puede realizar un trabajo mucho más acorde con los estudiantes para que se gradúen obedeciendo al perfil de la institución”

Sin embargo, los docentes no encuentran una relación estrecha entre el fomento del sentido de pertenencia y el trabajo en equipo o el ambiente laboral. De esto señalan que no hay tal relación y que el sentido de pertenencia y su desarrollo es algo individual, de cada docente, pero no es un aspecto que fortalezca el trabajo mancomunado.

En este punto hubo de nuevo discordia entre las concepciones de los docentes, sobre la importancia, en este caso, de la estrategia de esparcimiento y vinculación familiar. Por un lado, una parte de los docentes logró evidenciar al final de la implementación que la vinculación de la familia en sus labores en el colegio, intervenía con el ambiente laboral, como se puede apreciar en los siguientes comentarios:

“8D: Muchas personas creen que no es importante, pero en mi opinión lo es, y mucho, es más, el hecho de que una empresa tenga en cuenta a la familia de sus empleados, hace que un empleado se sienta mucho más feliz y así va a trabajar mejor, solo, con sus compañeros, con los estudiantes, con todos”.

“D37: “Si uno sale feliz de su casa, con su familia, llega mucho más feliz a trabajar y hace que el trabajo cooperativo sea mucho más fácil”

“D45: “La familia y un ambiente familiar sano, hacen de un ambiente laboral algo mucho mejor”

Por otra parte, hubo docentes que aunque les pareció muy importante la actividad y la interacción con la familia, no vieron importancia en cuanto a su influencia en el trabajo cooperativo que pudieran desempeñar en el colegio. Esto se puede evidenciar en los siguientes comentarios:

“D3: Entiendo el valor de lo que implica mejorar y fortalecer la relación con la familia, ok, eso está bien, pero no entendí fue eso cómo podría mejorar mi ambiente laboral aquí, ¿no son dos espacios diferentes?”

“D36: “No veo la relación entre las dos cosas, es más, a mí me gusta más que haya distancia, que cuando esté trabajando aquí, esté aquí, y cuando salga con mi familia y esté con ella, esté solo con ella”

4.4.2 Segunda categoría. Ventajas de las estrategias.

Las actividades que buscaban mejorar la interacción grupal entre el grupo de docentes del Colegio Agustiniiano Suba, tiene, de acuerdo con la perspectiva de los mismos docentes, una serie de ventajas que las hacen válidas para mejorar su cultura de trabajo en equipo. En primer lugar, se pudo evidenciar que el fortalecimiento de la interacción grupal hizo de ellos mejores personas, como se ve en las siguientes intervenciones:

“D19: “Siempre fomentar la interacción grupal nos ayuda a ser mejores personas porque se focaliza justamente en nuestra capacidad de interactuar con los demás, pero partiendo desde el interior, fortalecer nuestro interior”

“D36: “Formarnos en todo sentido siempre ayuda a que la sociedad sea mejor en todo sentido”

“D41: “A medida que uno aprende a trabajar en equipo, también se va fortaleciendo como persona, desde lo individual”

A su vez, los docentes aseguran que la principal ventaja del fortalecimiento de la interacción grupal es el hecho de que les permite trabajar de una manera mucho más cooperativa

dentro de la institución como consecuencia de una razón fundamental: fortalece la comunicación entre los miembros del grupo. Esto se puede evidenciar en los siguientes comentarios:

“D13: A medida que nos vamos juntando como grupo, es más fácil y mejor nos comunicamos para poder trabajar mejor”

“D26: (...) si nos aprendemos a comunicar asertivamente logramos trabajar como equipo (...)”

“D37: una buena comunicación es la clave de que se trabaje en conjunto como grupo”

Paralelamente, esto permite que exista otra ventaja sobre las actividades que fomentan la interacción grupal: la unión como grupo. Se pudo evidenciar en observación y en grupos de discusión que los docentes al estudiar diferentes maneras de resolución conflictos de manera fraternal, se unieron más como grupo, lo cual se puede ver en los siguientes comentarios:

“D2: Luego de esas actividades empieza a conocer uno a sus compañeros de una mejor manera”

“D34: Ahora hablamos mejor entre varios al menos, y una buena relación con los compañeros, hace que uno trabaje mejor y nos ayudemos más entre nosotros”

Por supuesto, la unión como grupo y el hecho de que se conozcan entre sí, trae consigo el hecho de que los docentes pueden trabajar mejor de una manera cooperativa porque reconocen entre sí sus talentos, las capacidades y limitaciones que tiene cada uno, además de un apoyo mucho más efectivo entre ellos mismos.

También se encontró que una de las ventajas más evidentes fue el hecho de que al hacer diferentes actividades periódicas, los docentes podían desarrollarse de manera integral, es decir, dejaban de ser solo docentes de su área específica, sino que podían explotar diferentes talentos

que de otra manera no hubieran sido notorios, como artísticos o deportivos, además de los académicos que tanta importancia representan para el espacio educativo. A propósito de esto, algunos docentes señalaron:

“D4: Se puede explotar talentos diferentes aquí”

“D13: Estas actividades le permiten a nuestros profesores desarrollar actividades que por tiempo, ganas o falta de espacios, no hacen de otro modo”

Esto provoca que este tipo de actividades tengan una ventaja extra: el desarrollo integral de los profesionales. Esto se debe a que los docentes ya no solo crecen profesionalmente en su propia área, sino que puedan seguir creciendo desde lo académico, desde lo deportivo, sus talentos artísticos, etc., con todas las cualidades que esto trae, así pues, se da un desarrollo integral desde lo intelectual, lo espiritual y lo físico.

En cuanto a las ventajas de la estrategia de sentido de pertenencia se refiere, los docentes aseguraron que la estrategia tiene la ventaja fundamental de que les permite a los docentes identificarse mucho más con la institución con la que están laborando; por lo tanto, les daba mucho más material para hacer un mejor trabajo mucho más acorde con las necesidades y filosofía de la institución. Esto se puede evidenciar en los siguientes comentarios:

“D29: “si uno conoce bien el espacio en donde se encuentra, sus objetivos, misión, visión, horizonte y perfil que busca, seguro hará de su trabajo algo mucho más eficaz”

“D33: “Apropiándose bien de donde se está, todo lo que se trabaje y los proyectos que se realicen, seguramente estarán mucho más acordes con lo esperado por la institución”

De igual manera, los docentes manifestaron que al fomentar y trabajar por el sentido de pertenencia de la institución, se estaba fomentando directamente amor por esta, por lo que se incitaría a que los docentes trabajaran con mucha más vehemencia, lo que a su vez llevaría un trabajo cooperativo mucho más fácil de realizar. A propósito de esto, los docentes señalaron lo siguiente:

“D15: “El sentido de pertenencia por una institución provoca que uno se sienta trabajando como en su casa, con su familia y como en estos espacios, uno da lo mejor de sí”

“D27: Todo eso me sirvió para querer más la institución”

“D39: Me gustó que en las actividades se hiciera tanto énfasis en el sentido de pertenencia porque solo queriendo el colegio, es decir, identificándose como parte de él, es que la gente podría trabajar mejor en grupo”

Otra ventaja que en este caso se pudo evidenciar, fue el hecho de que los docentes se sintieron mucho más complacidos con su empresa porque ésta se empezó a preocupar también por sus familias, quienes les brindan felicidad, uno de los elementos más importantes para trabajar en un buen ambiente laboral. Algunos docentes señalaron:

“D32: A mi si me gustó mucho las actividades con la familia porque me permitió conciliar dos espacios tan diferentes”

“D42: Ese tipo de actividades hacen que la familia de uno se sienta más tranquila porque conocen donde uno trabaja y saben qué es lo que uno hace”

“D48: En mi caso, le dio hasta tranquilidad a mi esposa porque al acompañarme se pudo vincular más con el Colegio y todo”

A su vez, otra ventaja representativa es el hecho de que impulsa la satisfacción personal ya que al armonizar con la familia, los docentes se sienten más felices en su lugar de trabajo y se desempeñan con una mejor energía y hay más posibilidades de que trabajen en armonía con sus demás compañeros. De igual manera, esto se traduce en el desarrollo de un trabajo cooperativo mucho más efectivo ya que si un docente maneja y conoce adecuadamente la manera de resolver sus conflictos familiares, tendrá muchas más herramientas para resolver los posibles conflictos con sus pares en el colegio. De esto, algunos docentes dijeron lo siguiente:

“D33: Si uno aprende y maneja bien sus conflictos con la familia, llega a acá y viene a hacer lo mismo, o por lo menos tiene más y mejores herramientas”

“D37: Siempre que uno esté mal y triste con la familia, por más que llegue aquí con toda la actitud y demás, no va a ser lo mismo”

“D40: “La principal ventaja es que si la familia de uno está feliz, uno está feliz”

“D45: La familia es lo más importante para uno”

4.4.3 Tercera categoría. Desventajas de la estrategia.

En este punto, las desventajas de las estrategias no nacieron de la estrategia misma, sino que se debía a que al ser aplicada, activaba otras posibilidades que podían desencadenar en eventos negativos para la población. La principal dificultad que se pudo evidenciar fue el hecho de que todos los docentes tienen personalidades distintas, y mientras unos eran muy abiertos y dados al diálogo y al aprendizaje, había unos cuantos docentes que ante la interacción grupal reaccionaban de una manera poco negativa, por lo que al contrario de lo que se buscaba, podía causar discordia entre ellos. Véase los siguientes comentarios:

“D12: Hay unos docentes a los que ni les importa”

“D18: Todos aquí somos muy diferentes y después si alguno no sabe manejar un comentario o cualquier cosa, eso se arma el problema después”

“D27: Uno a veces hace un comentario y que problema antes, y uno pues inocente de, de decirlo normal, pero no, hay para quienes ese comentario normal es un súper problema”

“D34: Pues es que no todos tienen por qué caerle bien a uno”

“D44: Por intentar interactuar mejor, antes se puede interactuar peor”

De esta manera, la desventaja está dada por el tratamiento que le pudiera dar la misma comunidad con la cual se trabaja, ya que si no se desarrolla de una manera adecuada y con una actitud abierta y en medio del respeto, puede ocasionar que la resolución de conflictos, antes termine por crear otros dentro del grupo.

Otra desventaja está dada por el hecho de que no todos los docentes estaban interesados en participar de alguna actividad académica o tenía alguna habilidad deportiva o artística, por lo que al contrario de lo que se buscaba, que era motivar a los docentes, se lograba era desmotivar a este grupo poblacional. Esto se puede corroborar con los siguientes comentarios:

“D3: Ay pero yo no sé hacer nada de eso, antes a mí me da pena que me vean así”

“D28: A mí lo que más me interesa es llegar a mi casa y descansar, yo ya no estoy en edad de entrar de nuevo a la universidad y pues donde practique un deporte me ‘desbarato’”

“D39: ¿y los que no sabemos hacer nada diferente qué?”

Esto se relaciona con la motivación que tenían los docentes por trabajar y hacer otro tipo de actividades. La cuestión a tener en cuenta aquí es que a los docentes, tanto a los más jóvenes como a los más adultos, no los motivan necesariamente este tipo de actividades; por el contrario, lo que los motiva principalmente es el factor económico, tal y como se aprecia en los siguientes comentarios:

“D2: La verdad es que no a todos nos motiva lo mismo”

“D7: A todos nos mueve en cambio la plata (...) piénselo y verá, en cambio si hay plata de por medio, todos le corren”

Sin embargo, en este tipo de proyectos la satisfacción económica de parte de las directivas del colegio, tiene dos problemas fundamentales: por un lado, se puede volver un acto mecánico que los docentes se motiven por dinero y que el trabajo que realicen, no esté dado ni motivado por aspectos representativos, así que el día que no hubiera dinero extra al salario regular, no trabajaran de la misma manera; y por otro lado, que para este tipo de proyectos, la asignación económica no suele ser mucha.

Ahora bien, cuando una estrategia está destinada a fomentar el sentido de pertenencia en los docentes de una institución, debe tener en cuenta las condiciones de los profesores y de las condiciones laborales de un contexto específico. Por las características del Colegio Agustiniiano Suba, la filosofía es bastante característica y demanda de todos los docentes una afinidad espiritual y filosófica que no tienen otro tipo de colegios. Claro está que hay que tener en cuenta que los docentes de una institución como esta, deberían estar conscientes del lugar en el que se desempeñan, por lo que deberían buscar afinidad con sus propias posturas personales; sin embargo, las condiciones laborales de los docentes en Colombia, han hecho que estos, ingresen a trabajar en el que colegio que los contrate y les brinde mejores oportunidades, especialmente

económicas. Por lo tanto, es un aspecto que debe tener en cuenta toda aquella persona que esté interesado en aplicar este tipo de estrategias en una institución educativa.

Finalmente, de la vinculación familiar no se evidenció en concreto ninguna desventaja en la observación, ni los docentes, por su parte, expresaron en concreto alguna desventaja sobre este aspecto.

Conclusiones

Después de haber conseguido adelantar el proceso de investigación y haber aplicado las estrategias que se consideran necesarias y pertinentes para fortalecer la cultura del trabajo en equipo entre los docentes del Colegio Agustiniiano Suba para la consecución de los objetivos y metas propuestas por la institución, se lograron obtener algunas conclusiones que dan cuenta de la aplicabilidad de la estrategia planteada.

En primer lugar, se logró la consecución del objetivo principal ya que de acuerdo con lo evidenciado en observación y en los grupos de discusión, se fortaleció la cultura de trabajo en equipo, al menos, en la mayoría de los docentes del Colegio Agustiniiano Suba. Sin embargo, hubo un margen de profesores con los que no se pudo evidenciar el mismo crecimiento, en tanto que no mostraron ningún tipo de motivación por conseguir este tipo de trabajo.

Además, las estrategias encargadas de fortalecer la cultura del trabajo en equipo en un grupo de docentes, deben estar soportadas en diferentes niveles que trabajen articuladamente entre la motivación, el sentido de pertenencia, la resolución de conflictos y la vinculación de la familia con el quehacer del colegio. No obstante, las estrategias deben ser pensadas y aplicadas de acuerdo con las necesidades, objetivos e intereses de la población con la que se trabaja.

Paralelamente, se considera de un alto grado de importancia el hecho de establecer estrategias que desarrollen diferentes planos de la atmósfera laboral, aunque hay una gran distancia de este pensamiento con el hecho de que en realidad los docentes la lleven a la práctica por interés y cuenta propia. Curiosamente, el hecho de que los docentes tengan un alto grado de sentido de pertenencia dentro de la institución, no es algo que esté estrechamente relacionado con la manera en que se trabaje en equipo, aunque sí se considera muy importante para trabajar de una manera mucho más eficaz.

Por otro lado, es necesario señalar que aplicar estrategias para fomentar el trabajo en equipo, no solo hace de los docentes un mejor grupo de trabajo, sino que también fortalece cualidades individuales tales como los valores, la capacidad de comunicación y la habilidad para relacionarse con otros, así como su capacidad de resolución de conflictos. Estas estrategias promueven el desarrollo integral de los profesionales, desde lo académico, desde lo deportivo, sus talentos artísticos, etc., con todas las cualidades que esto trae, así pues, se da un desarrollo integral desde lo intelectual, lo espiritual y lo físico.

Por consiguiente, se valida que el desempeño dentro de una atmósfera laboral agradable hace que el docente tenga más y mejores elementos para tener una sana relación con su familia, a su vez que una buena relación con su familia, promoverá una mejor atmósfera laboral. Por consiguiente, se recomienda tener en cuenta las características de la población y de las necesidades que esta tiene porque no a todos los docentes, como seres humanos, no los motivan siempre los mismos aspectos.

De igual manera, hay que tener en cuenta las condiciones de los docentes para establecer una relación con el sentido de pertenencia de una institución puesto que a pesar del criterio propio de un colegio y su filosofía, los docentes tienen una visión propia que en muchas ocasiones dista de la de su lugar de trabajo. En este caso, la edad de los docentes sí se consideró un criterio fundamental para la aplicación de las estrategias ya que salvo casos excepcionales, el éxito con ambos grupos poblacionales depende de elementos distintos, por lo que se recomienda hacer una valoración específica de las condiciones de cada colegio, por lo que la Matriz DOFA debe ser empleada de manera consciente para detectar lo mejor para cada caso particular.

Finalmente, se recomienda hacer este tipo de investigaciones haciendo contraste entre un estado inicial y un estado final, para que se puedan evaluar los cambios de un grupo a lo largo de la aplicación de una estrategia como la que aquí se aplicó.

Por otra parte, es importante que durante el proceso de la planeación Institucional, se genere un programa de bienestar para los docentes, basados en los resultados obtenidos en la evaluación de clima laboral.

Teniendo en cuenta que el trabajo de los docentes depende de las directrices dadas por los directivos, es importante realizar un trabajo de intervención con los directivos docentes (Coordinadores), que permita mejorar los canales de comunicación con el equipo docente.

Lista de Referencias

- Acevedo, A. (2009). *El proceso de la entrevista*. México: Limusa.
- Acosta, I. (2006). El ambiente laboral. Tendencias y percepciones. *Trabajo y Sociedad*, VII(8), 1-28.
- Albañil-Ordinola, A. (2008). *EL clima laboral y la participación en la institución educativa*. Perú: Piura.
- Alonso, L. M., & Escorcía, I. (2003). *El ser humano como una totalidad*. Barranquilla, Colombia: Uninorte.
- Balbuena, H. (2013). *Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo*. México: Secretaría de Educación Pública. México.
- Barrios, N. (2004). *El aula, un escenario para trabajar en equipo*. Bogotá – Colombia: Universidad Javeriana.
- Bedoya Trujillo, A. (2011). *El clima organizacional en la institución Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el alcance de la calidad educativa*. Cali - Colombia: Universidad San Buenaventur.
- Callejo, J. (2001). El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación. En E. Huertas, & F. Vigier, *El grupo de discusión como técnica de investigación en la formación de traductores: dos casos de su aplicabilidad* (págs. 181-196). Barcelona: Ariel.
- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna*. Bogotá: Universidad Libre.

- Camacho, C., & Espinosa, R. (2016). *El coaching educativo y el desarrollo socioafectivo como propuesta estratégica de gestión de liderazgo para fortalecer el clima laboral de los docentes y directivos del colegio Marco Fidel Suárez IED de Bogotá DC*. Bogotá: Universidad Libre.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas: Uypal.
- Cisterna, F. (Febrero de 2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71.
- Duarte, J. (2003). Ambientes. UNa aproximación conceptual. *Estudios pedagógicos*(29), 97-113.
- Elliot, J. (1990). La investigación-acción en educación. En A. Latorre, *La Investigación-Acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Madrid: Graó.
- Feo, R. (2010). *Orientaciones básicas para el diseño de estrategias didácticas*. Miranda, España: Instituto Pedagógico de Miranda.
- Gómez, A., & Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupo o equipos. *Acimed*, XI(6).
- Lecompte, M., & Goetz, J. S. (2008). Problems of reability and validity in ethnographic research. Review of educational Research. En M. Ángeles, & A. Caballero, *La investigación etnográfica en el campo de la educación. Una aproximación meta-analítica* (pág. 32). San Cristóbal: Universidad de la Laguna.
- Linares, J. (2012). *El aprendizaje cooperativo*. Obtenido de Consejería de Educación y Cultura de Murcia: <https://www.um.es/eespecial/inclusion/docs/AprenCoop.pdf>
- Lopez, C. (Enero-julio de 2013). La naturaleza del ser humano en el planteamiento ético y biológico aristotélico. *Anamnesis*(8), 61-72.

- Marín, G., & Mora, A. (2005). *Plan de acción para el mejoramiento de clima organizacional en las instituciones educativas de básica primaria del municipio de Copacabana*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Martínez, M. (12 de Diciembre de 2005). *Investigación y Postgrado*. Recuperado el 25 de Abril de 2013, de <http://investigacionypostgrado.uneg.edu.ve/intranetcgip/documentos/225000/225000archivo00002.pdf>
- Munarriz, B. (2002). *Técnicas y métodos de la investigación cualitativa*. País Vasco: Universidad del País Vasco.
- Murillo, J. (2011). *Metodología de la investigación avanzada*. Madrid: Muralla.
- Murillo, P., & Becerra, S. (2009). *Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales». Su importancia en la gestión de los centros educativos*. Sevilla-España: Universidad de Sevilla.
- Ojeda Hidalgo, J. (2013). *Clima organizacional en instituciones de educación primaria*. Guanajuato - México: Universidad Politécnica de Guanajuato.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en Psicología*, XII(1), 113-130.
- Portela, A. (2014). *Implementación de un instrumento de evaluación de desempeño laboral docente y su impacto en el clima organizacional del colegio Colombo Galés: Plan de mejoramiento*. Bogotá: Universidad Libre.

- Quintana, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. *Tópicos de la actualidad*, 48-84. Recuperado el Abril de 2017, de http://cienciassociales.webcindario.com/PDF/Cualitativa/Inv_quintana.pdf
- Revelo, O., Collazos, C., & Jiménez, J. (2017). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/ aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de la literatura. *Tecnológicas*, XXI(41), 115-134.
- Rivera Lam, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. Antofagasta, Chile: Universidad de Antofagasta.
- Rodríguez, G. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Sauvé, L. (1994). *Exploración de la diversidad de conceptos de ambiente*. Bogotá: MEN.
- Sefari, A. (1999). *El trabajo en equipo de los profesores y las profesoras*. Barcelona-España: UnNiversidad de Barcelona.
- Tamayo, M. (2006). *Diccionario de la investigación científica*. México: Limusa.
- Trigo, E. (1999). *Creatividad y motricidad*. Zaragoza: INDE.

Anexo. Modelo Síntesis de PEI

Teleológico		Componente		
Académico	Estratégico	Nivel	Categoría	
Fundamentación	Meta	Propósito	Requerimientos	Definición
Objetivos	Valores			
		Énfasis	Misión	
Política de calidad	Visión			
		Modelo pedagógico		

	Operativo		
	Símbolos institucionales		
	Himno	Bandera	Escudo