



# LA ESCUCHA EMPÁTICA EN LA FIJACIÓN DE ACUERDOS POR CONSENSO EN EL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.

RODRÍGUEZ SÁNCHEZ NORMA ANDREA

UPN 111 GUANAJUATO

normandrear@hotmail.com

UC MAS LÁZARO

UPN 111 GUANAJUATO

hochob2000@yahoo.com.mx

## RESUMEN

Las investigaciones en las escuelas apuntan a la colegialidad de los CTE y se convierte en asunto nodal para entender, conocer y mejorar las formas de gestión escolar. Esta investigación, desarrollada por una directora de un centro preescolar, describe las formas de comunicación y escucha que existen en sus sesiones ordinarias colegiadas de CTE, los tipos de intersubjetividad que construyen que da lugar a niveles de entendimiento que permite o no la implicación y logro de los acuerdos que se llegan al interior de las sesiones. Con la caracterización de estos aspectos de la práctica directiva, se construyen rutas críticas de innovación apoyados con la metodología de la investigación acción. Estas rutas son: la estructura general de sesiones de un CTE, los niveles de intersubjetividad entre sus miembros, los niveles de escucha, y finalmente las formas en que construyen y dan seguimiento a sus acuerdos. La aplicación de esta metodología permite alcanzar el nivel de realizaciones en la intersubjetividad que lleva a una escucha empática que se expresa en la superación de acuerdos tácitos por otras de consenso.

**Palabras clave:** Comunicación, Democracia, Empatía, Intersubjetividad, Consensos





## **PARA INICIAR.**

Los Consejos Técnicos Escolares (CTE) son espacios formales reglamentados, de carácter consultivo que tiene como propósito la discusión y el análisis de asuntos relacionados con la enseñanza (Fierro2006:116), donde se reúnen docentes y directivos para tratar asuntos de planeación, organización, seguimiento, tomar acuerdos que orientan, guían, concretan el trabajo docente, perfilan los modos particulares de gestionar el centro educativo.

Las formas de las relaciones al interior de los CTE son variadas, y dan sentido a la colegialidad como elemento central en la gestión real de un centro escolar. Las investigaciones nos dicen que el concepto de colegialidad es la capacidad de decidir juntos (Rivero Turriza 2009:05). Estrada Loya (2012:05) establece una relación entre la actividad académica del colegiado con la eficacia escolar. Segovia Chávez y Oriano Ramírez, (2009), Rayas Prince (2011) y Cruz González (2009), encuentran una simulación en las reuniones de colegiado, artificialidad en ellas, se realizan sólo por cumplir un requisito. Rayas Prince (2011: 07) encuentra que cuando los docentes realizan acciones de colegialidad en otros espacios, estos obtienen mayores logros y avanzan con más prontitud, pareciera que el aprendizaje entre pares es una realidad. Rivero Turriza encuentra que la comunicación activa y el compromiso son la guía orientadora en la toma de decisiones.

Esta última investigación resalta tres aspectos importantes de la colegialidad: la comunicación activa, el compromiso y la toma de decisiones. Siguiendo esta línea, esta investigación aborda la forma específica de la comunicación, y la toma de decisiones al interior de un CTE del nivel de preescolar, desde la investigación acción para desarrollar procesos de innovación en la comunicación y la toma de decisiones.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se plantea dos cosas: 1.- Caracterizar la forma de comunicación y la forma de toma de decisiones en el CTE. 2.- Desarrollar mejoras en las formas de comunicación y tomas de decisión encontradas.

La metodología pertinente fue la Investigación acción pues impulsa la figura de un profesional investigador, reflexivo y en continua formación; invita a la intercomunicación, a una constante reflexión crítica sobre la propia actuación personal e institucional con el fin de mejorarlas; anima al docente a





utilizarla como una forma de cultura y desarrollo profesional. Cuando el sujeto que se encuentra inmerso en una realidad educativa siente descontento por no lograr los resultados esperados, busca en su interior las causas por las que no ocurre lo que espera, entonces es capaz de generar acciones que le permitan mejorar esa práctica que le incomoda, Elliot (2000:70) afirma: "La investigación acción perfecciona la práctica mediante el desarrollo de las capacidades de discriminación y de juicio del profesional en situaciones concretas, complejas y humanas." Por ello la investigación acción permite mejorar desde el interior de la escuela los aspectos de la práctica que no producen los resultados deseados.

Las técnicas de recolección de la información utilizadas fueron: los audio registros, al transcribirlos se convierten en auto registros que permitieron dar cuenta de lo que se hizo, en el momento en que se realiza. ¿Cómo fue este proceso? A través de un teléfono celular se graba el audio de las reuniones de CTE, así se recuperan y analizan las interacciones, los diálogos entre los integrantes. El auto registro brinda la posibilidad de "ver" la práctica real que los docentes realizan y permite ir identificando eventuales transformaciones" (García Herrera 1997:40). Se emplearon para caracterizar la práctica y notar que un elemento importante en la vida de los CTE es la comunicación y otra, las formas de tomas de decisiones, además permiten demostrar los cambios en las prácticas y la pertinencia de innovaciones.

## **REFERENTES TEÓRICOS.**

Para el análisis de la secuencia general de las sesiones de Órgano Colegiado se empleó la Guía de fortalecimiento al equipo, esta surge como material de apoyo que la Secretaría de Educación de Guanajuato distribuye en capacitaciones en el estado. Considera tres momentos del CTE: antes, durante y después. El momento analizado es el "durante", que considera los siguientes aspectos: inicio de la reunión, clarificación del propósito, desarrollo, fijación de compromisos, evaluación, cierre. Plantea 6 principios para el funcionamiento del CTE, de estos se toman para el análisis tres: discusión civilizada, diálogo y comunicación, toma de decisiones en consenso evitando las votaciones.

Para el análisis de los niveles de escucha se retoma a Covey (2003:150) quien propone:

- Ignorada: no se escucha en absoluto
- Selectiva: se escucha solo cierta parte de la conversación.





- Atenta: Prestando atención y centrando toda la energía en las palabras que se pronuncian.
- Empática: intención de comprender al interlocutor.

Para el análisis de las comprensiones mutuas se retoma los niveles de intersubjetividad (Uc Más.) con los siguientes niveles:

- Supuestos: cuando docentes y en este caso directivo suponen que entienden lo mismo.
- Certeza; cuando uno de ellos o ambos realizan acciones para verificar y dar cuenta mutua de sus entendidos.
- Realizaciones (acciones) cuando ambos despliegan acciones conjuntas para concretar sus significados en propósitos comunes.

Para los tipos de consensos se consideran:

- Tácito: es el que se da por hecho.
- Consensuado, según Pascual Pacheco (1998) es un clarificar los pros y los contras de cada participación,

## **EL OBJETO DE INVESTIGACIÓN-INNOVACIÓN.**

Los autoregistros fueron comparados con la propuesta de estructura de sesión de un CTE de la “Guía de fortalecimiento al equipo”. Se encuentra disparidad entre la realidad y la propuesta. Del análisis de la estructura de la sesión surgió el tema de la comunicación, que se analizó con los niveles de intersubjetividad (Uc Mas 2008:59) encontrando con más frecuencia el nivel de supuestos; de los 4 niveles de escucha (Covey) se observa el de ignorar. Con estos datos se observan las formas de tomas de acuerdo y se encuentra que son tácitos.

Entonces se tiene: el nivel de intersubjetividad de los supuestos, se expresa en un nivel de escucha entre los miembros del CTE donde se ignoran mutuamente y los acuerdos a que se llegan son tácitos. Aquí se construye el objeto de investigación-innovación que Uc Mas define como la construcción de una ruta crítica. En este caso son 4 rutas críticas interrelacionados: estructura de las sesiones, niveles de intersubjetividad, niveles de escucha empática, y los dos tipos de toma de decisiones. Lo que lleva a nombrar al objeto de investigación-innovación como: La escucha empática en la fijación de acuerdo por consenso en el CTE. Los objetivos son:





- 1.- Clarificar los niveles de comunicación entre los miembros del colegiado acerca de los acuerdos tomados en las reuniones.
- 2.- Desarrollar un proceso de innovación hacia una escucha empática entre los miembros del colegiado que permita construir acuerdos por consenso.

### Las Rutas De La Innovación.

“La innovación es la posibilidad de cambiar los ejes fundantes de la escuela, es romper con lo viejo para buscar un nuevo equilibrio, destinado a alcanzar mayores logros, mayores niveles de calidad”. Teresa Lugo (2002: 46). Aquí se trata de mejorar la estructura general de las sesiones de CTE, avanzar hacia una escucha empática superando el modo de ignorarse, transitar de una intersubjetividad a nivel de supuestos a otro de realizaciones y que lo anterior se exprese en lograr acuerdos por consenso, superando los tácitos.

Se diseñan 5 reuniones de CTE donde se practican las tres reglas para lograr una escucha empática, se evalúan las sesiones según las rutas críticas planteadas: momentos del trabajo colegiado, niveles de escucha, niveles de intersubjetividad, acuerdos por consenso.

La estructura de la sesión de CTE, según la guía de consultores estratégicos, fue el primer desencuentro hallado, el siguiente cuadro da cuenta de lo que sucede y lo que debiera ser.

LO QUE SUCEDE	LO QUE DEBE SER SEGÚN LA GUIA
Se inicia por el final de la agenda	INICIO DE LA REUNION
No se observa	CLARIFICACION DEL PROPOSITO
	DESARROLLO DE LA SESION
Están ausentes	PRINCIPIOS QUE RIGEN EL TRABAJO COLEGIADO
No se observa	FIJACIÓN DE COMPROMISOS
En los registros analizados no hubo evaluación	EVALUACIÓN DE LA REUNIÓN COLEGIADA
No se observa	CIERRE.

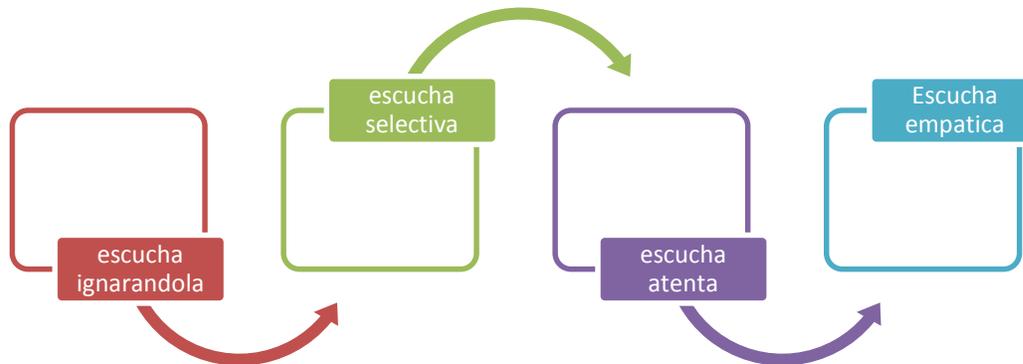
Dentro de la estructura de la sesión se encuentran los principios que rigen el trabajo colegiado, que son 6. Para esta investigación importan el 3, 4, y 5 del siguiente cuadro.





LOS PRINCIPIOS QUE NO SE OBSERVAN	PRINCIPIOS A LOGRAR DEL TRABAJO COLEGIADO
No se observa.	1.- <i>Respeto</i>
No se observa.	2.- <i>Distribución de liderazgo</i>
No se observa Se atropellan al hablar.	3.- <b>Discusión Civilizada</b>
No se observa. Se ignora la participación de docentes.	4.- <b>Dialogo y comunicación</b>
Acuerdos tácitos.	5.- <b>Toma de decisiones en consenso evitando votaciones</b>
No se observa	6.- <i>Práctica docente crítica en un ambiente de democracia y transparencia.</i>

Los principios 3, 4 y 5, tienen relación directa con la escucha, elemento de la comunicación que no se observa en la reuniones de CTE, por ello la ruta es: de una escucha ignorada y selectiva a la escucha empática (esquema 1).



ESQUEMA 1

Lograr la escucha empática, ponerse en sintonía con el otro construyendo significados comunes, da por resultado que exista intersubjetividad. Pero en las reuniones del CTE se encuentran en el nivel de supuestos por lo que se trata de lograr una escucha empática que ayudará a lograr al nivel de realizaciones (Uc Mas, 2008:57. (Esquema 2)





ESQUEMA 2

Lograr una escucha empática permite construir significados comunes que nos llevan a la acción que el otro espera de nosotros, de este modo al tomar acuerdos considerando al total de los integrantes, escuchando propuestas y tomando la decisión en equipo, se pasará de acuerdos tácitos a acuerdos por consenso. (Esquema 3)



ESQUEMA 3

Así, la intención es revisar en las reuniones la estructura de la sesión de CTE, aplicar los tres principios elegidos que rigen el trabajo colegiado (discusión civilizada, el dialogo y la comunicación y la toma de decisiones en consenso evitando votaciones), verificar el tipo de escucha (ignorada, selectiva, atenta, empática), avanzar en los niveles de intersubjetividad para transitar de acuerdos tácitos a consensos.





## LOS RESULTADOS.

Se basaron en 5 sesiones de CTE, lográndose lo siguiente:

Respecto a la estructura de la sesión se logró observar todos los aspectos que considera la “Guía de fortalecimiento al equipo” en las sesiones de un CTE.

Respecto a los 3 principios que rigen el trabajo colegiado se encontró lo siguiente: Estos se logran en las 5 sesiones. Veamos ejemplos.

Principio: Discusión civilizada, entendida como una discusión sin faltas de respeto.

Al realizar el intercambio de planificaciones se encuentran diferencias por lo que se suscita la siguiente discusión:

M3. Bueno lo que contiene esta planeación es campo formativo,...y lo que hace falta es el nombre de la situación, el tiempo, los recursos, y por último la evaluación

D2: entonces ustedes consideran que en la planeación debe estar incluida una evaluación

M3.si

D2 ¿y por qué debe estar incluida una evaluación?

M2: pues para darnos cuenta si se lograron los aprendizajes o no

D2 ¿en qué momento se incluiría la evaluación?

M2. Puede ser... en cualquier momento

Los diálogos aquí presentados fueron entre dos equipos de trabajo, cada uno exponía su forma de planear y analizaba ambos. Como se puede observar en este intercambio no existe falta de respeto hacia la forma de planear de las docentes del colegiado contiguo.

Principio. Diálogo y comunicación. Entendida como un intercambio de opiniones, preguntas, respuestas.

R5. 01:07:32: M2: Este el plan general fue semanal y el nombre de la situación es somos científicos el aprendizaje esperado es... realice algunos experimentos en donde realizamos una lupa casera, y aquí está la evidencia (muestra un dibujo)

D2: Nosotros analizamos la serie de herramientas... y ahí menciona que es una evidencia (señala el dibujo)

M2 para evaluar el aprendizaje en esta ocasión evalué con una lista de cotejo (menciona los indicadores)

S: y como sistematizas esa parte los que sí y lo que no.





M2 aquí hace falta otro instrumento...

Se puede observar que existe intercambio de opiniones, preguntas, respuestas.

Principio: Toma de acuerdos por consenso evitando votaciones.

En la reunión no. 4 se tomó el acuerdo de determinar la fecha de entrega de evidencias del PEE en el registro se observa que para ello no se votó y se escuchó la opinión de los integrantes del CTE

D: -De una vez vamos acordar fecha para entregar evidencias.

M2: - El 07 de mayo ¿Cómo ven?

M3: -Pues si ya para ir saliendo.

Los principios que rigen el trabajo colegiado inciden en la forma de la toma de acuerdos. Por ello, una comparación entre los tipos de acuerdos, los niveles de escucha y los niveles de intersubjetividad muestran que guardan relación entre sí y que son dependientes unos de otros.

### De la escucha Ignorada a la escucha empática.

Por lo general se observaba una escucha ignorada, al aplicar las sesiones I, II y IV de innovación se logró una escucha atenta donde las docentes no se encontraban distraídas realizando acciones, como platicar, escribir, hojear cuaderno o libros. Veamos.

D2: Después de que tenemos todo esa badajee, como decimos, este niño va para acá, este otro para allá

/aunque todas las compañeras están atentas al tema de momentos se quedan calladas sin embargo después de un momento inician/

D2 Lo piensan y nos lo comparten

S: Es importante debatir sobre esto

M4: Yo recopiló todo lo de un alumno, identifico como comenzó ese alumno...igual me organizo con las evidencia que tengo...y analizo si logro lo aprendizajes esperados...Alguien mas

M5: de igual manera con lo que tengo de los niños empiezo a recabar información...

Todas están atentas a su compañera y tratan de entender la forma en que realiza la elaboración de expedientes. ¿Qué le falta a esta escucha para deducir que se trata de una escucha empática? Por la forma en que se interviene en la conversación esta escucha va más allá de reflejarse en el otro, tiene que ver con entender la postura del otro y reflejarse en ella, implica entenderlo.





Después de leer y analizar los diferentes instrumentos de evaluación y escuchar cada una de las formas de evaluar, se realiza una propuesta para sistematizarla. El siguiente fragmento muestra que la empatía implica apoyar al otro de manera que se sienta cobijado por quienes lo escuchan.

D: -La propuesta es la siguiente según el apartado que leímos les parece si elaboran la lista de aprendizajes esperados del periodo que falta.

M1: -Todos.

D: ¿Tendrás dificultades?

M1: -Pues no se...

D: -Si se les complica lo revisamos en corto ¿Cómo ven?

M1: Así, si

Y de esta sugerencia surgió el siguiente acuerdo: Listado de aprendizajes esperados de marzo a junio para el día 11 de marzo.

Como se puede ver, el logro de la escucha empática en el CTE nos lleva al nivel de realizaciones en los niveles de intersubjetividad pudiendo establecer acuerdos consensuados y no tácitos como se venían realizando.

## **PARA TERMINAR**

En el diálogo se tienen momentos de habla y de escucha, hablar es una acción que realizamos casi de manera mecánica, a través del habla externamos nuestros pensamientos, emociones. Escuchar implica una acción más meditada, intervienen procesos internos, como intentar comprender al otro. En un equipo de trabajo donde se pretende sumar esfuerzos para el logro de metas comunes, vale la pena practicar este tipo de escucha para, como dice Rodríguez Osorio (1998:07) "Crecer en esta línea es hacer de la dinámica de la escucha un apoyo que facilite simultáneamente nuestro propio crecimiento personal junto con el de los demás. Son ellos, en definitiva, los que nos permiten con las experiencias que nos aportan y sin ser del todo conscientes, ampliar sustancialmente nuestro propio horizonte vital", nos enriquecemos más escuchando a los otros. La falta de la escucha deteriora las relaciones interpersonales, desconocer las necesidades de los otros nos aleja de ellos. Por ello la importancia de desarrollar la habilidad de escuchar a los otros con la intención de comprender (Covey. 2003:147), es decir, de practicar la escucha empática. En esta investigación la práctica de la escucha empática permitió



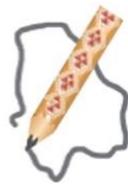


establecer acuerdos de manera consensuada, poniéndose en el lugar del otro, hombro con hombro con la intención de apoyar las necesidades que surgen al interior del colegiado. La escucha empática establece un diálogo de apoyo entre colegas, esto fortalece la interacción, la intersubjetividad. Este fue el principal logro del CTE.

## REFERENCIAS

- Codina, A Saber escuchar. Un intangible valioso Intangible Capital [en línea] 2004, (septiembre-octubre) [Fecha de consulta: 10 de enero 2015] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54900303>> ISSN 2014-3214
- Covey, S (2003) Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Buenos Aires, Paidós, 147
- Cruz, F, (2009) Un ritual de la escuela secundaria (el caso del consejo técnico escolar) X Congreso Nacional de Investigación. México
- Elliot, J. (2000) "Cap. III: El problema de la teoría y la práctica" y "Cap. IV: Las características fundamentales de la investigación – acción" en: El cambio educativo desde la investigación-acción. Morata, Madrid, 3ra reimpresión, pp. 63-74
- Estrada, C A. (2012) Funcionamiento del Consejo Técnico y la eficacia escolar. Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado (CCHPEP). Tesis de maestría en desarrollo educativo
- Fierro M.C (2006) Construir el trabajo colegiado, un capítulo necesario en la transformación de la escuela en Organización, Gestión y dirección de instituciones Educativas. Reflexiones y propuestas UPN, Litografía Mier y Concha SA de cv.
- García, A (1998) Aprendiendo a recuperar la práctica, el entrenamiento en la elaboración de registros recuperado de <http://www.latarea.com.mx/articu/articu10/apgarc10.htm>
- Guía de Fortalecimiento al Equipo. (2010) Consultores Estratégicos. Material de apoyo.
- Pascual, Pacheco, Roberto (coord.) (1988): La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio. Madrid, Narcea, (II Congreso Mundial Vasco). pp. 37-51
- Rayas J (2011) La colegialidad en los procesos de formación permanente de los profesores de educación primaria ponencia presentada en XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. México.
- Rivero N. E (2009) El trabajo colegiado una estrategia de capacitación y actualización docente. Ponencia presentada en X Congreso Nacional de Investigación Educativa. México.





Uc Mas L. (2008). "En torno al análisis de la práctica docente". En La práctica educativa, Reflexiones sobre la experiencia docente. México: Escuela Normal Oficial de Guanajuato.

Uc Mas L. Gutiérrez L, A y otros, (2009) La ruta crítica de innovación en la mejora de la práctica. Ponencia presentada en X Congreso Nacional de Investigación Educativa. México

