



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 095 AZCAPOTZALCO

## Bienestar Institucional

Victoria Orhaim Cababie

México D. F.

2007

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD UPN 095 AZCAPOTZALCO**

## Bienestar Institucional

Tesina en su modalidad de informe académico que para obtener el  
título de

LICENCIADA EN EDUCACIÓN

presenta  
VICTORIA ORHAIM CABABIE

México D. F.

2007

## Dedicatoria

*“Mucho aprendí de mis maestros, más de mis compañeros,  
pero aún más, de mis discípulos”.*

Taanit, 7

¿Cómo agradecer a alguien cuando hay tantos a quienes agradecer? Me invade el temor de olvidar alguien. Sin embargo, es imposible no mencionar a aquellos con los que sin su apoyo, la satisfacción de publicar este trabajo no hubiera sido tan grande.

A mis queridos padres Simón y Elvira por haberme mostrado el camino correcto. Por ellos soy quien soy.

A mi esposo, compañero y amigo, Elías, porque con su cariño y confianza me impulsó a alcanzar este sueño.

A mis hijos Gabriel, Esther y Elvira por ser los mejores maestros que tengo en la vida.

A mi hermana Amada, que sin su ayuda y compañía esto no sería igual.

Al Colegio Hebreo Maguen David por la oportunidad de crecimiento.

A Linda Chayo, Esther Charabati y Malvina Szchpiro por cada uno de sus consejos.

A la UPN y a la Profra. Mireya García por brindarme un espacio.

Pero especialmente, y desde el fondo de mi corazón, al Creador del Universo, que me permitió llegar hasta este momento con salud y alegría.

## INDICE

Índice	5
Introducción	7
1 Capítulo 1. Contexto del Colegio Hebreo Maguen David	11
1.1 Aspecto físico	11
1.2 Aspecto ecológico–demográfico	12
1.3 Aspecto económico	13
1.4 Aspecto social	13
1.5 Aspecto jurídico – político	14
1.6 Aspecto cultural–educativo	15
1.7 Aspecto histórico	16
1.8 La escuela en la actualidad	18
1.8.1 El perfil de los profesores del CHMD	18
1.9 El interés por investigar	19
1.10 El malestar docente	20
1.10.1 ¿Existe malestar entre los maestros del CHMD?	27
2 Capítulo 2. Planteamiento	29
2.1 Los factores involucrados	29
2.1.1 El perfil del maestro	29
2.1.2 Convivencia escolar, ciudadanía y compromiso	31
2.2 Un proyecto diferente	33
3 Capítulo 3. Bienestar Institucional	35
3.1 Estructura del proyecto	36
3.1.1 Misión	36
3.1.2 Visión	37
3.1.3 Objetivos	37
3.1.4 Organización	37
3.2 Plan de Acción	39

3.3 Descripción de las Etapas	39
3.3.1 Etapa 1. Definición de los componentes del proyecto “Bienestar Institucional”	40
3.3.2 Etapa 2. Formulación de actividades y servicios	41
3.3.2.1 Diseño y descripción de las actividades	41
3.3.3 Etapa 3: Implementación del Proyecto de Bienestar Institucional.	42
4 Capítulo 4. La evaluación	56
4.1 ¿Qué es la evaluación?	56
4.2 Etapa 4. Evaluación de las actividades y servicios ofrecidos	58
4.3 Evaluación del Proyecto	62
Conclusiones	66
5.1 Propuesta para la elaboración del nuevo plan de trabajo	67
5.1.1 Formulación de estrategias	68
Bibliografía	71
Anexos	74
Anexo A	
Indagación de la Pertenencia Institucional	
Anexo B	
¿Sabes qué es Bienestar Institucional?	

## INTRODUCCIÓN

*“Una escuela inteligente o en vías de serlo, no puede centrarse sólo en el aprendizaje reflexivo de los alumnos sino que debe ser un ámbito informado y dinámico que también propicie un aprendizaje reflexivo a los maestros”*

Perkins, David

El cambio acelerado del contexto social plantea continuamente nuevas exigencias a la educación. Los profesores se encuentran ante el desconcierto y las dificultades de unas demandas cambiantes y ante la continua crítica social por no llegar a atender esas nuevas exigencias.

El contexto escolar está compuesto por distintos eventos que no son ajenos a él ni a su desempeño.

Al ingresar en una institución educativa, los maestros asumen el compromiso de acatar la normatividad y terminar los programas de estudios, cumplir con todos los eventos extracurriculares marcados por el calendario, realizar toda la gestión administrativa y lidiar con los padres, entre otras funciones, todo esto dentro de un horario escolar establecido.

Existen aquellos que afrontan todo esto sin el apoyo de la dirección correspondiente, que cumplen con la normatividad y los planes de trabajo en medio de un ambiente antagónico entre compañeros, lejos de la cooperación y el trabajo en equipo.

Además, es difícil separar el contexto familiar y social del profesor de su desempeño laboral. La necesidad de sustento, la crisis económica y la escasez de empleo han hecho que se tenga que luchar por conservar el propio a costa de muchas circunstancias, obligando a algunos maestros a cubrir dobles jornadas, con todo lo que esto implica.

Aunado a esto, la docencia es una profesión desempeñada en su mayoría por mujeres y la maternidad es otra circunstancia que no es ajena a su trabajo ya que el cuidado de los hijos –y muchas veces su manutención–, depende de ellas.

Otra parte inevitable de la realidad es que la tecnología avanza a pasos agigantados, invadiendo todos los espacios. Diariamente los maestros se enfrentan a un grupo de jóvenes que pueden conocer la tecnología mejor que ellos y que gracias a los medios de comunicación, saben de determinados temas más que ellos. Esto crea la imperiosa necesidad de actualizarse constantemente para no quedar rezagado.

La carga de trabajo puede llegar a ser tal, que el maestro se siente imposibilitado para realizar algo más de lo que le corresponde.

Otra situación frecuente es la falta de reconocimiento a la labor del profesor, que trae como consecuencia un sentimiento de gran frustración y desvalorización difícil de contrarrestar. Todo esto hace que el maestro tenga sentimientos de malestar que se llegan a expresar incluso, en lo físico.

El malestar docente no es una queja aislada o delimitada a un determinado contexto social, cultural o económico. El malestar docente es la respuesta generalizada de los maestros a la carga de trabajo, la falta de medios, la necesidad de sustento, las dobles jornadas, las exigencias sociales y la invasión de la tecnología, que crean sensación de malestar y estrés constante y que amenazan su estabilidad emocional y su buen desempeño.

Reflexionando en lo anterior, en el Colegio Hebreo Maguen David se diseña un proyecto, que lleva como título “Bienestar Institucional”, cuyo objetivo es la creación de un espacio en el cual se identifiquen, analicen y reconozcan las causas que generan malestar en los maestros; que diseñe estrategias que fomenten la convivencia y generen un mejor ambiente laboral; que promueva

en los profesores el gusto por su profesión y su trabajo y que ofrezca apoyo para reducir el estrés generado por la carga de trabajo. Todo esto con estrategias fundamentadas únicamente en valores como la convivencia, la solidaridad, el apoyo y el respeto. Además el plan de trabajo deberá incluir una sensibilización para los miembros de la dirección de forma que ellos sean capaces de reconocer la labor docente y expresarlo de forma asertiva, haciendo saber al maestro que su persona y su trabajo son valiosos para la institución.

Una persona trabaja mejor con un ánimo positivo, fomentar el trabajo en equipo y las relaciones cordiales, saber que se puede contar con alguien para que “le echen la mano”, disminuye emocionalmente la carga de trabajo que se percibe. Además es gratificante saber que existe una autoridad que reconoce y aprecia el trabajo propio y que, aunado a la crítica constructiva, resalta lo positivo.

El éxito de este proyecto redundará en la motivación del profesor y en su práctica, en los espacios de enseñanza-aprendizaje, en las relaciones entre pares, y generará agradecimiento y pertenencia de los maestros hacia la Institución.

Hoy más que nunca, el profesor necesita volver a pensar el papel que representa, y por su parte, la sociedad debe incrementar la formación y el apoyo que otorga a sus profesores, antes de convertir a la educación en una profesión imposible. En esta idea se fundamenta el proyecto “Bienestar Institucional”.

Este trabajo está dividido en cuatro capítulos.

En el capítulo uno se explica el contexto del Colegio Hebreo Maguen David, el fundamento para su creación y sus dimensiones y su historia hasta llegar a la actualidad de la Institución. También se hace referencia al perfil de profesor

que el Colegio requiere actualmente, a las necesidades de reconocimiento de ellos y sus manifestaciones de descontento.

El segundo capítulo habla de la influencia que un educador tiene sobre sus alumnos, de la importancia de una buena convivencia entre maestros y entre maestros y alumnos, y de las consecuencias que puede tener una mala o una buena actitud hacia los más jóvenes. Asimismo, describe a la escuela como una organización diseñada por la sociedad para cumplir fines específicos.

En el capítulo tres se describe el proyecto de Bienestar Institucional como una alternativa que promueva la convivencia entre maestros y reduzca el malestar a través de estrategias que revaloricen la labor docente y al mismo tiempo difundan los valores del ideario del Colegio Hebreo Maguen David. En este capítulo se describen las actividades que se implementaron y sus resultados.

En el cuarto capítulo se define lo que es una evaluación y se muestra la evaluación de los resultados del proyecto de Bienestar Institucional.

Por último, se presentan las conclusiones del proyecto.

## Capítulo 1

### CONTEXTO DEL COLEGIO HEBREO MAGUEN DAVID

*“<<...El Colegio Hebreo Maguen David surge (...) de la voluntad generalizada de los miembros de nuestra Comunidad (la Comunidad judeo-mexicana Maguen David). Viene a dar realidad a un antiguo sueño de los pioneros, de los primeros dirigentes, que comprendieron la necesidad de crear una escuela propia, que albergase a los niños de nuestra comunidad...>>*

*<<...A pesar de esta conciencia, diversos factores contribuyeron a aplazar el proyecto: lo urgente no deja tiempo para lo importante, y a través de varias décadas la construcción de un colegio pasó a formar parte de los asuntos pendientes, con lo que quedó prácticamente olvidado...>>*

*<<...Para este pequeño grupo que se ha constituido en comité, las cifras son alarmantes. Ven en ellas un posible factor de alejamiento respecto a los valores y tradiciones que los han mantenido unidos, y consideran fundamental que las nuevas generaciones se formen con una mayor conciencia que les permita asumir su compromiso como hombres y como miembros de una sociedad: que desarrollen su espíritu crítico y puedan elegir los valores que consideren importantes y desechar lo superfluo, y que, al integrarse en la sociedad, conserven su ser judío y participen activamente en la superación de la misma.>>”<sup>1</sup>*

#### 1.1 ASPECTO FÍSICO

El Colegio está ubicado en la Delegación Cuajimalpa, en la zona escolar de la colonia Vista Hermosa, en el Distrito Federal.

---

<sup>1</sup> Hamui de Halabe, Liz, Los Judíos de Alepo en México, Pág. 237.

La zona en la que se encuentra la colonia Vista Hermosa es una zona en su mayoría, montañosa. La zona cuenta con servicios de pavimentación, teléfono, luz y agua.

El Colegio consta de cinco edificios y cada uno corresponde a un área: kinder, primaria, secundaria, C.C.H. y el edificio administrativo. Cada edificio cuenta con el número de salones correspondientes al número de grupos, una oficina para la dirección del área, salones de música y algunos otros para usos múltiples, laboratorios de computación y ciencias y un salón para maestros. Existe una cafetería y una biblioteca. Esta última brinda préstamos de libros y videos. Estos servicios están abiertos al personal que labora en la Institución.

## **1.2 ASPECTO ECOLÓGICO-DEMOGRÁFICO**

La construcción de este edificio del Colegio, comenzó hace 23 años.

Cuando inició, la zona estaba poblada por habitantes de algunos pueblos aledaños y de una pequeña zona residencial. Existían vías de acceso, la principal: la carretera a Toluca. Con los años, esta colonia ha tenido un gran crecimiento urbano y demográfico.

Por esa época, otros Colegios comenzaron a construir sus instalaciones en esa zona y paralelamente comenzó también la construcción de casas residenciales y comercios; aunado a esto, se pavimentaron y se mejoraron las vialidades y creció la demanda de servicios.

Pero el resultado de este crecimiento fue mayor a lo previsto y hoy existe más tráfico e insuficiencia de servicios, ya que las vías de acceso se saturaron y existe escasez de agua.

Con el tiempo se construyeron y se ampliaron algunas avenidas que favorecen la vialidad, pero a pesar de esto, en horas pico, siguen siendo insuficientes.

La zona que rodea al colegio tiene marcadas diferencias: por un lado está el pueblo llamado “El Olivo”, cuya población está compuesta por gente de nivel socioeconómico medio-bajo y por el otro, se encuentra la zona residencial y corporativa de la colonia Vista Hermosa. Esto hace que la población circundante sea heterogénea.

### **1.3 ASPECTO ECONÓMICO**

Es una institución educativa privada.

El nivel socio económico de los alumnos que estudian en este Colegio es medio-alto y alto y el de los profesores y demás personal que labora, es variable.

La escuela cuenta con las instalaciones y recursos necesarios para impartir educación de alto nivel.

### **1.4 ASPECTO SOCIAL**

La población estudiantil del CHMD está conformada por miembros de las diferentes comunidades judeo-mexicanas; pero en su mayoría son hijos de familias de la Comunidad Maguen David.

La plantilla docente está integrada por el Director General, los Directores de área y los coordinadores y aproximadamente 160 docentes que imparten asignaturas en español, hebreo e inglés (según el caso). En su mayoría son profesores con carrera magisterial. La antigüedad de la mayoría de ellos es de de 5 años y sólo muy pocos tienen más de 16 y más de la mitad no pertenecen a la comunidad judía de México.

El Colegio participa en actividades inter-escolares como son los concursos de escoltas y poesías corales; en la “Olimpiada del Conocimiento” y en las competencias deportivas de la zona. Por su parte el Colegio Hebreo Maguen David invita a los colegios de la zona a participar en los proyectos que se implementan como el Museo y Centro de Estudios del Holocausto y la Exposición de Valores.

Los alumnos realizan su servicio social en la comunidad de Cuajimalpa, en “Fundación Porvenir” y “Un Kilo de Ayuda”, colaboran en organizaciones para personas de la tercera edad y participan en campañas y colectas.

De forma interna, se celebran las fiestas patrias, las festividades religiosas judías y nacionales del Estado de Israel a través de eventos y ceremonias en las que se hacen partícipes a toda la comunidad educativa, incluyendo a los padres de familia.

Además, se realizan actividades culturales y recreativas extracurriculares para toda la comunidad escolar en las cuales se fomenta la convivencia y la integración, como la Kermesse y la Feria del Libro.

### **1.5 ASPECTO JURÍDICO – POLÍTICO**

El CHMD es un Colegio particular que pertenece a la comunidad judeo-mexicana “Maguen David” (de ahí deriva su nombre), que está incorporado a la SEP, a la UNAM y a la Organización de Bachillerato Internacional.

Como parte de la red de educación judía, forma parte de Vaad Hajinuj, que es la Institución que funge como organismo integrador de las escuelas judeo-mexicanas y como puente entre los colegios judíos de México y los de la diáspora y el Estado de Israel.

Todos estos organismos rigen una parte del currículum de la Institución.

La organización interna del Colegio se conforma de un Consejo de Padres (o Patronato), un Director General, un Director por área (preescolar, primaria, secundaria, C.C.H., Recursos Humanos, Comunicación, Administración y Finanzas y Servicios Generales). A su vez, cada uno cuenta con coordinadores y maestros, según sea el caso. Cada área tiene dos o tres secretarías (según las necesidades) y prefectas que apoyan el trabajo de cada área.

El Colegio cuenta con un departamento de diseño, un departamento de computación, uno de imprenta y centrales pedagógicas de hebreo, español e inglés que apoyan a todas las demás áreas del Colegio.

## 1.6 ASPECTO CULTURAL-EDUCATIVO

La misión educativa de la institución es:

*“... brindar a los alumnos una educación de excelencia para enfrentar un mundo cambiante desarrollando en ellos una identidad judeo-mexicana, una conciencia crítica basada en valores y una actitud de compromiso y respeto hacia el individuo y la sociedad”<sup>2</sup>*

La currícula integra además de los programas de la SEP o UNAM, y la Organización Internacional de Bachilleratos, los programas internos de hebreo e inglés y el programa de educación en valores.

En cuanto al aspecto cultural se mantiene una línea tradicionalista que incluye las costumbres judías milenarias, así como las de los antepasados que emigraron de Alepo. Una cuestión fundamental es crear y mantener lazos con el Estado de Israel y con los demás judíos de la diáspora.

Es un colegio trilingüe: se imparten clases en español, hebreo e inglés.

En el calendario escolar están incluidas las celebraciones patrias y las de la tradición judía.

---

<sup>2</sup> Tomado del ideario del Colegio Hebreo Maguen David

## 1.7 ASPECTO HISTÓRICO

El Colegio se fundó en el año de 1978 e inició en una casa de la colonia Tecamachalco con el nombre de Gani, respondiendo así a la necesidad de la comunidad judeo-mexicana Maguen David –constituida por judíos provenientes de Alepo, Siria– de crear una institución educativa comunitaria propia con la que hasta entonces aún no se contaba.

La necesidad era crear un espacio para los niños de esta comunidad, en el cual se educará al niño guiándolo para que *“alcance el pleno desarrollo de sus potencialidades”*<sup>3</sup>. Para ello *“el Colegio Hebreo Maguen David toma en cuenta las características individuales y se apoya en las corrientes pedagógicas que ubican y confirman al alumno como actor prioritario de su evolución, tomando como base la gran herencia cultural que como humano, como mexicano y como judío tiene cada uno de sus alumnos”*.<sup>4</sup>

En el año de 1980 se establece en una casa de la colonia Polanco y en 1983, se asienta en el lugar donde actualmente se ubica. Es entonces cuando cambia su nombre a Colegio Hebreo Maguen David (CHMD).

Por ser el único colegio de la comunidad judeo-mexicana Maguen David, en los primeros años la matrícula tuvo un crecimiento acelerado; el Colegio inicia en 1978 con 72 alumnos y para el año 2000 la institución contaba ya con 1145 alumnos, 15 veces más que en 1978.

El nivel académico ofrecido hasta entonces cumplía con las expectativas de una gran parte de la sociedad que demandaba una escuela que preparara a los jóvenes para que pudieran ser universitarios y posteriormente profesionistas, y que al mismo tiempo reforzara en ellos los valores de la cultura judía.

---

<sup>3</sup> Del Ideario del CHMD

<sup>4</sup> Hamui de Halabe, Liz, Los Judíos de Alepo en México, Pág. 241.

## 1.8 LA ESCUELA EN LA ACTUALIDAD

Recientemente se crearon dos Colegios más que pertenecen la Comunidad Maguen David: el Colegio Atid (1993) y el Colegio Or-Hajaym (2000). Ambos surgen para satisfacer las demandas de otros sectores de la comunidad que hasta entonces no se habían contemplado. El primero, con un programa que considera el idioma inglés la base de su currícula, y el segundo fundamentado en una línea más ortodoxa que la del CHMD, y que al mismo tiempo brindara una educación académica de nivel alto.

Estos dos eventos fueron un parte-aguas en la historia del CHMD y hacen que el Colegio Maguen David se percate de otros aspectos que hasta entonces no se habían considerado y a partir de ese momento modifica sus currícula incrementando las horas de inglés, que a partir de 1997 se imparte desde 1° de primaria.

Además, en 1998, concientes de la importancia de la globalización y su influencia en la educación, se incorpora a la Organización de Bachillerato Internacional, (OBI), cuyos programas para la certificación del Diploma correspondiente, enriquecerían aún más el programa académico.

Si se compara al CHMD con otros Colegios de la red judeo-mexicana, se puede ver que a pesar de ser una institución joven, (28 años), tiene una infraestructura sólida, basada en programas de alto nivel, con los recursos e instalaciones necesarios para impartirlos. De hecho en 28 años, se han graduado en 15 generaciones (aproximadamente 700 alumnos) que han egresado con niveles académicos altos y que se han incorporado a prestigias universidades del país y del mundo. Todo esto no hubiera sido posible sin el profesionalismo y excelente desempeño de los maestros que han demostrado compromiso con los jóvenes y con la Institución.

### 1.8.1 EL PERFIL DE LOS PROFESORES DEL CHMD

Todas estas actualizaciones determinan el perfil de los docentes que el Colegio requiere. Hoy en día el CHMD exige a cada maestro que esté constantemente capacitándose, ya sea en estrategias de enseñanza, en el perfeccionamiento del idioma o del material a enseñar. Desde hace algunos años la SEP y la UNAM tienen como requisito que el maestro tenga una licenciatura y/o una certificación de actualización de su estatus de docente. Por su parte, la Organización del Bachillerato Internacional exige la participación de los maestros en los talleres de capacitación que esta organización imparte anualmente.

Un maestro del CHMD de cualquier materia debe tener la habilidad de cubrir en el lapso de un ciclo escolar lo que el programa de estudios de la SEP, la UNAM y la OBI marcan. Debe entregar sus planeaciones puntualmente y considerar el tiempo que las actividades extracurriculares como las ceremonias cívicas, los festejos del día de las madres, el día de la amistad y las festividades judías requieren para prepararse; deberá además, ocuparse de las ceremonias que estén a su cargo y planificar sus clases de tal forma que al finalizar el ciclo, él haya cubierto el programa de estudios completo.

Al terminar el día de clases el maestro debe calificar las tareas, corregir los exámenes y los trabajos y revisar los cuadernos de los alumnos del grupo o grupos a su cargo. Además, existen aquellos que tienen doble jornada y dan clases particulares o en otras escuelas y algunos otros que estudian alguna licenciatura o maestría. Estos maestros deberán terminar sus obligaciones durante la noche.

Pero aún dentro del horario de clases, los maestros deben atender las quejas de los padres y asistir a juntas de todo tipo: planeación, capacitación, evaluaciones de alumnos y otras.

Un factor que impacta enormemente en la vida de numerosos maestros es el tiempo que pasan trasladándose de un lugar a otro para poder llegar a sus trabajos. Otra situación relevante es que la mayoría son mujeres que atienden familias, algunas son madres solteras o divorciadas, que sostienen sus casas sin la ayuda de nadie más. Todo esto sin mencionar muchas otras circunstancias familiares.

### 1.9 EL INTERÉS POR INVESTIGAR

Desde un sitio como es el de la Secretaria de la Dirección General, es difícil ignorar los comentarios expresados por los maestros que en repetidas ocasiones externan informalmente su inconformidad por el exceso de trabajo, la inequidad en la distribución del mismo y la falta de cooperación para trabajar en equipo. Otros más, expresaban que su trabajo no era apreciado ni reconocido.

Por otra parte, se observó que a pesar de las quejas, los maestros continuaban trabajando en la institución y en la gran mayoría, con buenos resultados.

*“El niño es el centro y razón de nuestro proyecto educativo”*<sup>5</sup> y todas las decisiones que se toman y los cambios que se realizan en el CHMD giran en torno a ellos, y en su mejor aprovechamiento académico.

Pero en una comunidad educativa están incluidos otros miembros como son los padres de familia, el personal administrativo, el Consejo Directivo y los maestros, a quienes se les considera los primeros responsables del

---

<sup>5</sup> Del Ideario del CHMD

aprendizaje del niño y con quienes pasa la mayor parte del tiempo. Son ellos a los que se debe en gran parte, el éxito o fracaso de un alumno y pocas veces nos detenemos a pensar en ellos.

Considerando el tiempo que un alumno pasa en la clase bajo la influencia de los maestros, y a éstos como primeros responsables del aprendizaje del niño, es importante reconocer y revalorizar la labor de los docentes; fomentar un ambiente de trabajo agradable, en el que al maestro se le facilite su labor, tratando de que se sienta muy motivado y a gusto de trabajar en el CHMD.

El Colegio Hebreo Maguen David no podía ser indiferente ante los comentarios escuchados, y decidió investigar si existe cualquier tipo de malestar los maestros, y de ser así, saber cuál es y cuáles son los motivos y tratar de buscar una solución.

## 1.10 EL MALESTAR DOCENTE

Con mayor frecuencia vemos maestros que “*en contextos de máxima complejidad como son los tiempos de hoy*”<sup>6</sup> asumen nuevas responsabilidades de forma explícita e implícita, soportando injusticias, exclusión, aislamiento e incertidumbre, generando condiciones en las cuales, sin apoyo, sin recursos y sin ningún reconocimiento soportan como pueden el impacto, “*procurando la contención, el afecto, la comida y la comprensión*”<sup>7</sup>

El malestar docente afecta de forma directa el ambiente escolar, las relaciones en las comunidades escolares y por ende, el proceso enseñanza-aprendizaje. Esto es un tema que en la actualidad preocupa a diversos investigadores.

---

<sup>6</sup> Martínez, Deolidia, Crónicas de Malestar Docente: salud y trabajo docente, Pág. 1.

<sup>7</sup> Ídem.

La crisis económica, el problema del desempleo, la concentración de la riqueza hacen que se tenga que defender la fuente de trabajo. La actividad docente no ha escapado a esta crisis generalizada que ha vivido el continente en la última década. Estas situaciones han hecho que las circunstancias del entorno educativo se degraden; ocasionando un incremento en *“la pérdida de valoración e imagen social y la difícil realización de la expectativa de carrera profesional”*<sup>8</sup>

A los maestros se les plantean exigencias, requerimientos y demandas cuya satisfacción es imposible desde el sistema educativo tal como hoy se encuentra. *Los docentes se dan cuenta de la precarización de su tarea: bajos salarios, sobreempleo, alta cantidad de alumnos por aula, la disciplina como problema, conflictos en la relación con colegas, autoridad, alumnos y padres....*<sup>9</sup>

Por otro lado, los medios de comunicación nos han invadido con datos sobre la desocupación. Así, el maestro ve modificada radicalmente su posición a partir de la pérdida de garantías con respecto a la permanencia en el empleo y a la estabilidad en el ingreso salarial. *“El imperativo es encontrar trabajo”*<sup>10</sup> y mantenerlo.

Deodilia Martínez (2002), reporta los resultados de una investigación realizada en Argentina donde se entrevistó a un grupo de maestros de más de 40 años de edad y 15 años de antigüedad. Estos son algunos puntos que los docentes manifestaron que les producen malestar:

---

<sup>8</sup> Martínez, Deodilia, Crónicas de Malestar Docente: salud y trabajo docente, Pág. 21.

<sup>9</sup> Ídem, Pág. 26.

<sup>10</sup> Ídem, Pág. 23.

- *Cambios en la valoración de la función docente: el malestar en cuestión es efecto del vaciamiento de sentido que produce la actual organización del trabajo docente.<sup>11</sup>*
- *Ausencia de una dinámica de reconocimiento: uno de los nombres del malestar es el no-reconocimiento del trabajo en el ámbito escolar... La capacidad pedagógica, el deseo por el conocimiento y su transmisión quedan relegados por el llenado de planillas, el cuidado de la disciplina, la preocupación por la responsabilidad civil y la asistencia a cursos sólo por puntaje. El docente se encuentra en la trampa de pretender ser reconocido en aspectos vinculados específicamente a la enseñanza que, por otra parte, el sistema y las autoridades no reconocen.<sup>12</sup>*
- *Las relaciones vinculares: Una encuesta piloto reveló que el aula y la función de enseñanza permanecen como fuente de satisfacción.*
- *...un número considerable de asistentes a los grupos daban cuenta del impacto provocado en el espacio familiar por el deterioro de las condiciones de trabajo y de vida. ...el estigma de “la maestra como segunda madre” se extiende a la vida familiar. Esto pone al sujeto en un lugar de extrema exigencia<sup>13</sup>*
- *La tecnología que avanza sobre el aula: debe señalarse la necesidad de replantear las formas de acceso y transmisión de conocimiento. Un caso especial representa el problema de transmitir un saber que los alumnos ya tienen, pero de distinta forma. En estos términos, el*

---

<sup>11</sup> Ídem, Pág. 27.

<sup>12</sup> Martínez, Deolidia, Crónicas de Malestar Docente: salud y trabajo docente, Pág. 27.

<sup>13</sup> Ídem, Pág. 28.

*docente queda devaluado como sujeto de la enseñanza con la consecuente pérdida de autoridad y autovaloración.*<sup>14</sup>

El malestar docente no sólo tiene implicaciones psicológicas, se han reportado inclusive, afecciones físicas:

*El término salud se torna más general pues no es simplemente ausencia de enfermedad.*<sup>15</sup> El malestar que los docentes expresan se refleja en *problemas para conciliar el sueño, cefaleas, cansancio en las piernas, dolor, várices, culpa por haber dejado a los hijos pequeños para ir a trabajar a la campaña, problemas respiratorios, problemas digestivos, pérdida de memoria, arrugas que no son sólo de los años, sino por el tipo de trabajo, laringitis crónica, pérdida de la voz...*<sup>16</sup>

Estos síntomas están vinculados al estrés que se origina por *la inestabilidad laboral, y las condiciones del ambiente de trabajo.*<sup>17</sup>

Podemos afirmar, en general, que hay un descuido de la salud propia, por “*el sentido del deber*”; originado básicamente por la situación económica, y por el temor de perder el empleo.

Otro factor que influye y afecta la salud y el desempeño de las maestras es el hecho de *ser mujer y madre*<sup>18</sup>. Las mujeres culturalmente tienen la responsabilidad de cuidar a sus hijos. El hecho de que al terminar el periodo de incapacidad después del embarazo y verse en la necesidad de dejar a sus hijos al cuidado de otras personas, o no tener con quien dejarlos mientras ellas trabajan, genera en ellas muchas angustias. *Ello da una idea del alto costo –que pagamos con nuestro cuerpo– de trabajar bajo condiciones que, lejos de garantizar la protección de nuestra salud, por el contrario, la*

---

<sup>14</sup> Ídem, Pág. 29.

<sup>15</sup> Ídem, Pág. 36

<sup>16</sup> Martínez, Deolidia, Crónicas de Malestar Docente: salud y trabajo docente, Pág.45

<sup>17</sup> Ídem, Pág. 46

<sup>18</sup> Ídem, Pág. 46

*desgastan continua y acumulativamente, sumiéndonos en extremos de descuido y postergación.*<sup>19</sup>

El equipo del Wont\_Prevenció Psicosocial de la Universitat Jaume I, realizó un estudio sobre el malestar que los maestros refieren. A continuación se presentan las líneas fundamentales:

*“... del profesor se espera que eduque, que forme, que oriente, pero a la vez que ejerza, en muchas de las ocasiones, la función de los padres*<sup>20</sup>. Aunado a esta responsabilidad están las elevadas exigencias de los alumnos y los familiares además de los cambios y reformas de los planes de estudio y de la reestructuración del sistema educativo. Todo esto está convirtiendo *la docencia en una profesión de alto riesgo*<sup>21</sup>. Cada vez más profesores asisten a las escuelas presentando síntomas de estrés, dolores de cabeza y fatiga crónica. El rol del profesor actualmente es un reto, pero es muy estresante.

*El estrés ocupacional se produce cuando hay demandas del trabajo que exceden los recursos de que dispone el trabajador. Cuando existen muchas demandas y pocos recursos para afrontarlas, suele producirse un estado psicológico negativo en el trabajador que se puede manifestar de modos diversos como por ejemplo la insatisfacción laboral o el burnout (síndrome de quemarse por el trabajo).*

*Por el contrario, si el trabajador tiene recursos suficientes, tanto personales como laborales, para afrontar las demandas, su estado psicológico será positivo con resultados como la satisfacción en su trabajo o el engagement (vinculación psicológica con el trabajo).*<sup>22</sup>

A continuación, los resultados de esta investigación:

---

<sup>19</sup> Ídem, Pág. 38

<sup>20</sup> Universitat Jaume I. Castellón, Marisa Salanova Susana Llorens, Mónica García-Renedo, en [http://www.mtas.es/insht/revista/A\\_28\\_ST03.htm](http://www.mtas.es/insht/revista/A_28_ST03.htm)

<sup>21</sup> Ídem

<sup>22</sup> Ídem

Los docentes refieren que existen obstáculos que interfieren en su labor.

*Los obstáculos son aquellas características del ambiente laboral que impiden la realización adecuada de las tareas y que reducen el desempeño laboral*<sup>23</sup>.

Existen dos tipos de obstáculos: de tipo social y de tipo técnico.

- Los obstáculos sociales son la indisciplina de los alumnos, el desinterés, la falta de motivación y actitudes negativas de los padres hacia el aprendizaje de los hijos.
- Los obstáculos técnicos son los problemas con los recursos tecnológicos, con el material didáctico y/o las fallas en la infraestructura o instalaciones.

Asimismo, describen que las demandas a las que se someten, generan en ellos:

- sobrecarga mental
- sobrecarga emocional

La sobrecarga mental es generada por *la exigencia de altos niveles de concentración, precisión, y atención diversificada que implica tener que estar pendiente de muchas cosas a la vez y recordarlas.*<sup>24</sup>

La sobrecarga emocional deviene de las exigencias porque se involucren a nivel emocional con los estudiantes, padres y compañeros, relaciones que en muchas ocasiones pueden ser conflictivas y por lo mismo desgastantes.

¿Qué repercusiones tiene todo ello sobre el bienestar psicológico del profesor?

*Una de las consecuencias psicosociales que más atención ha suscitado en los últimos años ha sido el estudio del burnout o “síndrome de estar quemado” en el trabajo. El “burnout” expresa un estado en que el trabajador se siente como*

---

<sup>23</sup> Ídem

<sup>24</sup> Universitat Jaume I. Castellón, Marisa Salanova Susana Llorens, Mónica García-Renedo, en [http://www.mtas.es/insht/revista/A\\_28\\_ST03.htm](http://www.mtas.es/insht/revista/A_28_ST03.htm)

*una "vela que se apaga", como "una batería que se acaba", o como "un fuego que se extingue". Las personas que sufren burnout manifiestan consecuencias negativas tanto para la propia persona como para la institución en la que trabajan.*

*Los síntomas del "profesor quemado" son agotamiento, acompañado de malestar psicológico, sensación de baja competencia, disminución de la motivación por el trabajo y el desarrollo de actitudes cínicas hacia el trabajo y los estudiantes, que a largo plazo podrían desembocar en problemas de ansiedad y depresión. Todo esto se traduciría en ausentismo laboral, disminución del desempeño, bajas laborales, falta de calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos.*

*Los resultados muestran que si bien los niveles de "burnout" en los profesores no son elevados, sí se observa un incremento del agotamiento y de la manifestación de actitudes cínicas, así como una disminución de los niveles de competencia profesional a medida que avanza el curso escolar.*

*La presencia de obstáculos y altas demandas en el trabajo junto con la falta de facilitadores y recursos para afrontarlos tiene como consecuencia la aparición del malestar docente. De hecho, la presencia de obstáculos tiene efectos directos sobre el bienestar docente, produciéndose altos niveles de ansiedad y depresión*

*Las fuentes de estrés que los profesores consideran más importantes son:*

- La cantidad de trabajo que les "sobrepasa" ya sea por falta de tiempo o de exceso de tareas,*
- La sobrecarga de tipo emocional que les exige que se involucren a nivel personal con los alumnos, padres, sociedad, muchas veces en relaciones que son conflictivas,*

- *Ambigüedad de rol o grado en el que el profesor no tiene claro cuál es su rol como docente, qué se espera de él/ella por parte del Centro, los alumnos, los padres y la sociedad en general*
- *Conflicto de rol o grado en el que el profesor percibe instrucciones contradictorias respecto a cuáles son sus cometidos laborales,*
- *Falta de apoyo social por parte de compañeros, centro, etc.*
- *Falta de coordinación entre los compañeros en realizar trabajo en equipo,*
- *Desmotivación, apatía e indisciplina por parte de los alumnos,*
- *Obstáculos técnicos como problemas en el material didáctico y fallos y/o averías en la infraestructura y/o instalaciones.<sup>25</sup>*

### 1.10.1 ¿EXISTE MALESTAR ENTRE LOS MAESTROS DEL CHMD?

Reconociendo que el profesor es un personaje central en el aprendizaje del alumno, y que de él dependen en buena parte su desarrollo y desempeño académico, como institución educativa, es importante revisar las expectativas de los profesores, propiciar una apertura en la que ellos puedan expresar sus inquietudes, y revalorar su labor en la institución.

Debido a lo anterior, durante el ciclo escolar 2003-2004, en el marco del programa de educación en valores, se aplicó una encuesta a los maestros (Anexo A) en la que un alto porcentaje de ellos contestó “no” a: “trabajo bien en equipo” y “me siento reconocido. Además, el 75% de ellos indicaron que se sienten presionados. A partir de esta encuesta, se sondeó extraoficialmente cuáles eran las causas de esta presión y externaron su inconformidad por la carga de trabajo, la falta de reconocimiento y retroalimentación, la falta de

---

<sup>25</sup> Universitat Jaume I. Castellón, Marisa Salanova Susana Llorens, Mónica García-Renedo, en [http://www.mtas.es/insht/revista/A\\_28\\_ST03.htm](http://www.mtas.es/insht/revista/A_28_ST03.htm)

comunicación, la demora en la distribución de recursos, la “burocracia” en la requisición de materiales y servicios, la falta de escucha por parte de los superiores, la falta de equidad en la división del trabajo, la incongruencia en algunas disposiciones y la falta de compañerismo. Todo esto generaba en ellos –según sus propias palabras– inconformidad, disgusto y tensión.

Si bien no todas las causas de malestar docente descritas en la literatura se manifiestan en los maestros del CHMD, tampoco todas son ajenas a ellos.

Por eso, la Dirección del Colegio Hebreo Maguen David preocupado por el impacto que todo esto podría tener en el clima institucional y en el desempeño de los alumnos, puso en marcha un nuevo proyecto a cargo de la Coordinación de Valores.

Éste tendría como objetivo reducir en la medida de lo posible la inconformidad, el disgusto y la tensión que los maestros expresaban.

## Capítulo 2

### PLANTEAMIENTO

#### 2.1 LOS FACTORES INVOLUCRADOS

##### 2.1.1 EL PERFIL DEL MAESTRO

El perfil de un maestro debe cumplir con las expectativas de la época, la sociedad y el entorno cultural.

Por la cantidad de horas que un alumno pasa en la escuela y en estrecha relación con el maestro, indudablemente el profesor es una persona con gran influencia en la formación del alumno: en su aprendizaje, sus decisiones, su comportamiento y su visión; en otras palabras *“desempeña un rol importante en la búsqueda de valores que lleva el niño o el adolescente; por su misma persona propone un modelo de referencia”*<sup>26</sup>

Hoy en día, se considera que el maestro debe ser *“un facilitador del aprendizaje”*<sup>27</sup> pero *“la facilitación del aprendizaje significativo depende de ciertas actitudes que se revelan en la relación personal entre el facilitador y el alumno”*.<sup>28</sup>

Las actitudes del docente son importantes obstaculizadores o facilitadores de una buena integración grupal. Cuando el facilitador es una persona auténtica – que permite que las personas evolucionen según sus propios intereses y aptitudes, colaborando con ellos, sin presentar una máscara–, obtendrá mejores resultados dirigiéndose al alumno de una manera directa y personal, siendo él mismo, siendo auténtico.

*El maestro puede ser una persona real en su relación con los alumno...”*<sup>29</sup>

Cuando el profesor es auténtico, crea con su ejemplo, un ambiente de

---

<sup>26</sup> Postic, Marcel, Grupos en la escuela, Pág. 34

<sup>27</sup> Rogers, Carl R, Análisis de la práctica Docente Propia, Pág. 75

<sup>28</sup> Idem, Pág. 77

<sup>29</sup> Rogers, Carl R, Análisis de la práctica Docente Propia, Pág. 75

autenticidad, aprecio y empatía del cual *“resulta un aprendizaje cualitativamente diferente”*<sup>30</sup> generando sentimientos positivos eficaces.

Una persona auténtica puede *“...apreciar al alumno, sus sentimientos, opiniones y toda su persona...”*<sup>31</sup> A través de la aceptación del otro individuo como persona independiente, con derechos propios se manifiesta que esa otra persona es digna de confianza.

Sólo una persona auténtica puede ser empática y comprender mejor al alumno. *“Cuando existe una comprensión empática, la reacción del alumno responde al siguiente modelo: por fin alguien me comprende cómo siento y cómo soy yo, sin querer analizarme ni juzgarme”*<sup>32</sup>

Pero *“...muchos maestros interpretan ser auténtico como una licencia para emitir juicios sobre los demás o para proyectar sobre ellos las vivencias que se deberían tener”*<sup>33</sup>

*Las actitudes facilitadoras producen en los miembros del grupo entre otras cosas:*

- a) un descenso del temor a ser rechazado*
- b) Una disminución de la ansiedad*
- c) Un incremento de la predisposición a escuchar al otro y reconocerle sus aspectos positivos*
- d) ...una disminución... de las conductas defensivo-ofensivas*<sup>34</sup>

*“Dentro de un clima de comprensión del aula donde el maestro es más empático, todos los estudiantes tienden a establecer relaciones positivas con*

---

<sup>30</sup> Ídem Pág. 82

<sup>31</sup> Ídem Pág. 79

<sup>32</sup> Postic, Marcel, Grupos en la Escuela, Pág. 142

<sup>33</sup> Rogers, Carl R, Análisis de la Práctica Docente Propia, Pág. 81

<sup>34</sup> Barreiro, Telma, en Grupos en la Escuela, Pág. 143

*sus compañeros y desarrollan una actitud más positiva hacia sí mismos y hacia la escuela...*<sup>35</sup>

### 2.1.2 CONVIVENCIA ESCOLAR, CIUDADANÍA Y COMPROMISO

La escuela es un organismo creado por la sociedad para dar satisfacción a una demanda que la familia no puede.

La escuela como otras organizaciones, es una *unidad social creada para alcanzar fines específicos*<sup>36</sup> que se caracteriza entre otras cosas por:

- 1. la división de trabajo que ha sido planeada para lograr fines específicos*
- 2. la presencia de centros de poder que controlan la organización y revisan constantemente la actuación de la organización y remodelan su estructura para aumentar su eficiencia, y*
- 3. la sustitución de personal, es decir que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras.*<sup>37</sup>

Las organizaciones como la escuela se han caracterizado por su eficiencia, pero esto ha tenido un costo social y humano. Hoy en día las organizaciones se conforman de muchas personas frustradas y enajenadas a consecuencia de su trabajo y aunque constantemente se hacen esfuerzos para reducir los efectos de la frustración se sigue motivando a seguir siendo eficientes.

El problema es ¿cómo construir agrupaciones humanas tan racionales con un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción?

De acuerdo con Amitai Etzioni, (1993) los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados; la felicidad eleva la eficiencia en las organizaciones.

---

<sup>35</sup> Rogers, Carls R. En *Análisis de la Práctica Docente Propia*, Pág. 83.

<sup>36</sup> Etzioni, Amitai, en *Institución Escolar*, Pág. 11.

<sup>37</sup> Ídem

Por otra parte, es muy importante que los trabajadores reconozcan que *no todo trabajo puede ser bien pagado...*<sup>38</sup> y que *un aumento en el prestigio de una escuela puede aumentar el prestigio de los profesores que trabajan en ella.*<sup>39</sup> Así los participantes en las organizaciones tenderán a hacer lo que es mejor para la organización a fin de satisfacer sus propias necesidades y la organización al tratar de servir sus necesidades, servirá a las de ellos.<sup>40</sup>

Para ello es muy importante que la escuela enseñe ética en todos los niveles, incluyendo al equipo docente lo que significa *enseñar a conocerse y a valorarse desde principios de juicio responsable y solidario...*<sup>41</sup> que fomente una moral que promueva la convivencia sana entre los miembros de la comunidad educativa y la comunidad social a través de *enseñar ciudadanía... de enseñar saberes que permitan (...) la responsabilidad social, la búsqueda del propio bien y la solidaridad.*<sup>42</sup>

Se trata de fomentar la convivencia desde el punto de vista de la ciudadanía *es decir de pertenencia a un orden público común... que exige el respeto de la normas y leyes. Pero esta ciudadanía ha de ser democrática, como forma de garantizar una convivencia justa.*<sup>43</sup>

Fomentar una ciudadanía es impulsar en los individuos el respeto a las diferencias, que sea capaz de solucionar los conflictos dentro del marco establecido, capaz de dialogar con razones, buscando consensos, y respetando los desacuerdos fundados. *Esto implica atender especialmente... a los vínculos sociales... y a las posibilidades de... desarrollar el cuidado solidario del otro.*<sup>44</sup>

---

<sup>38</sup> Etzioni, Amitai, en Institución Escolar, Pág. 10

<sup>39</sup> Ídem, Pág.12

<sup>40</sup> Ídem

<sup>41</sup> Cullen, Carlos, Autonomía Moral, participación democrática y Cuidado del Otro, Pág. 32

<sup>42</sup> Ídem Pág. 35

<sup>43</sup> Etzioni, Amitai, en Institución Escolar, Pág.37

<sup>44</sup> Ídem, Pág. 39

Ser tolerante al pluralismo es la *posibilidad de compartir proyectos comunes con quienes piensan o sienten diferente, acordando reglas de juego y formas de resolver los disensos.*<sup>45</sup>

## 2.2 UN PROYECTO DIFERENTE

Ser miembro activo de una institución educativa en la que cada una de las personas que la conforman entretejen una singular red de relaciones, implica estar inmersos y conectados automáticamente en situaciones que se desee o no, impactan por “efecto dominó” el trabajo diario. Esto significa que el clima institucional influye poderosamente y afecta el desempeño profesional.

El malestar docente afecta directamente la calidad y entorpece el desempeño de una buena gestión educativa social, pedagógica y administrativa. A un maestro disgustado con lo que hace o con el lugar en el que labora le es más difícil desenvolverse y desempeñar sus funciones con creatividad, tranquilidad y empatía.

Para resolver esta situación se plantea una alternativa *con la mentalidad abierta al cambio de dirección*<sup>46</sup> que pretende modificar el entorno institucional, y que incluye la participación de los docentes afectados –cuya realidad se pretende transformar desde ellos mismos–, ya que “*el cambio innovador y creador debe ser introducido por una acción voluntaria ...*”<sup>47</sup> con la que se redefinan de manera permanente y crítica las prácticas institucionales; porque *cada cual se cambia a sí mismo...en la medida que cambia... el conjunto de relaciones de las cuales se constituye en centro de anudamiento... y modificar la personalidad significa modificar el conjunto de estas relaciones.*<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Ídem. Pág. 38

<sup>46</sup> Ambrosio Ramírez, Jaime, David Hernández y Marcos Daniel Arias, en *Hacia la Innovación* Pág. 25.

<sup>47</sup> Husén, Torsten, en *Hacia la Innovación* Pág. 51.

<sup>48</sup> Barabtarlo, Anita y Zedanksy, en *Proyectos de Innovación*, Pág. 79.

Ante todo, es necesario “*precisar qué se va a estudiar,...qué es lo que se intenta saber, descubrir, responder o propone...*”<sup>49</sup>, y “*resolver las necesidades más urgentes*”<sup>50</sup> registrando las limitantes que existen y reconociendo los puntos que favorecen la gestión; tomando en cuenta los recursos disponibles antes de plantear cualquier propuesta.

Tratándose de un proyecto que tiene como objetivo “*brindar un servicio de calidad, a partir de modificar de forma intencionada las prácticas institucionales que se viven en la escuela*”,<sup>51</sup> se propone implementar un nuevo proyecto que tenga como objetivo reducir el malestar de los maestros y mejorar la convivencia.

No se trata de un proyecto previamente diseñado y comprobado, sino de un proyecto en construcción que deberá incluir nuevas estrategias que mejoren el ambiente institucional.

Considerando que el éxito de este proyecto podría traer muchos beneficios a la comunidad educativa en general, éste fue considerado por el Patronato y la Dirección de gran importancia para la Institución.

---

<sup>49</sup> idem

<sup>50</sup> Flores Martínez, Alberto, en Hacia la Innovación Pág. 12

<sup>51</sup> Ríos Durán, Jesús Eliseo, Ma. Guadalupe Bonfil y Castro y María Teresa Martínez Delgado en Hacia la Innovación, Pág. 97.

## Capítulo 3

### BIENESTAR INSTITUCIONAL

La escuela debe crear las mejores condiciones para el aprendizaje de sus alumnos a partir de los distintos procesos que se llevan a cabo. Estos procesos están constituidos entre otras cosas, por las relaciones e interacciones entre maestros y alumnos. Estas interacciones se constituyen por dinámicas, prácticas y vivencias que adquieren una relevancia prioritaria con relación a la calidad de la escuela.

La gestión educativa de calidad y la misma concepción de una educación de calidad hacen referencia a las interacciones cotidianas que se presentan en la escuela, al clima institucional en el cual se presentan esos procesos, a las condiciones y situaciones en que se hacen posibles la construcción, la interpretación y transformación de los saberes, es decir, en última instancia, a los procesos que se verifican en la institución.

En este proceso educativo se forman modelos de actitudes y de valores que acompañarán al estudiante muchas veces, a lo largo de su vida. Las habilidades sociales que se generan en los procesos de socialización entre docentes y alumnos serán parte de las herramientas con las que construirán su biografía.

Una vez que se ha reconocido la influencia del malestar docente en el proceso enseñanza-aprendizaje es importante tomar las medidas necesarias a fin de eliminarlo o reducirlo y evitar se deteriore el nivel educativo.

Estas consideraciones muy generales, ilustran la necesidad de una acción decisiva en gran escala, con objetivos y metas claramente definidos.

A partir de estas ideas se propone la creación de un proyecto llamado “Bienestar Institucional” cuyo propósito es reducir el malestar docente a través del fomento de un clima institucional agradable y revalorizando la labor docente.

### 3.1 ESTRUCTURA DEL PROYECTO

*Este proyecto está pensado y diseñado con una serie de acciones en varios sentidos, encargadas de planificar y efectuar actividades de bienestar.*

*El proyecto de Bienestar Institucional estará conformado por un equipo interdisciplinario dedicado a la planeación, ejecución y evaluación de Programas y Proyectos, encaminados a reducir el malestar docente.*

*Para ello integra, inicialmente, a cuatro sectores de la Institución: Valores, Psicología, Comunicación y Recursos Humanos, con el fin de desarrollar actividades que se orienten a promover un clima de respeto de la comunidad educativa: Directores, Maestros y Estudiantes. En este contexto el bienestar apunta al desarrollo humano y profesional de cada uno de estos miembros de la comunidad y al mejoramiento de la calidad de vida dentro de la Institución. Bienestar Institucional surge de la necesidad de fortalecer el respeto de cada uno de los integrantes de la Comunidad Educativa Maguen David. Se apoya en el valor de la empatía que permite entender las situaciones que viven los otros y sus sentimientos.*

#### 3.1.1 MISIÓN

*La Misión de “Bienestar Institucional” es posibilitar el mejoramiento personal y colectivo de la Comunidad mediante el cumplimiento de programas educativos, con el fin de generar sentido de pertenencia, construcción e interiorización de valores, y proyección social, generando espacios de*

*aprovechamiento para la interacción en el manejo de las relaciones humanas y la comunicación con todos los demás miembros de la comunidad. Esto nos llevará a adquirir destrezas y alcanzar metas de desarrollo Institucional.*

### **3.1.2 VISIÓN**

*Este proyecto deberá ser en el futuro el encargado de promover actitudes de respeto y detectar situaciones que lo pongan en riesgo, teniendo como base la integración de todos los sectores.*

### **3.1.3 OBJETIVOS**

- *Generar espacios para el desarrollo personal de maestros.*
- *Orientar y construir los espacios necesarios para el desarrollo de los programas y actividades de Bienestar en el Colegio.*
- *Contribuir a la formación integral de los maestros inculcando en ellos una conciencia creativa, objetiva y crítica mediante valores como el respeto, la solidaridad y la convivencia social. Asimismo, fomentar en ellos el sentido de pertenencia y el amor por la Institución.*
- *Procurar el conjunto de condiciones que deben existir para permitir un elevado nivel de desempeño de todos los sectores que conforman la Institución, con el propósito de obtener un clima organizacional ideal.*
- *Fomentar la capacidad de relacionarse, comunicarse y resolver conflictos fortaleciendo las relaciones humanas, para lograr una verdadera integración que redunde en beneficio del entorno social.*

### **3.1.4 ORGANIZACIÓN**

- *Definición de los componentes del proyecto “Bienestar Institucional”.  
(Estructura, equipos)*

- *Formulación de actividades y servicios basados en las necesidades de la Comunidad Educativa, a partir de la aplicación de diferentes técnicas de medición de las mismas.*
- *Elaboración de un manual de normas de convivencia.*
- *Estrategias de divulgación de las actividades y servicios de “Bienestar Institucional”.*
- *Apoyo de la Coordinación General de Educación en Valores en las estructuras de decisión académicas de la Institución.*
- *Cobertura de los programas de Bienestar (Programas y actividades de bienestar suficientes para toda la Comunidad Institucional.)*
- *Recursos físicos y humanos suficientes para el cubrimiento de las actividades propuestas.*
- *Evaluación periódica de las actividades y servicios ofrecidos.*

*Este proyecto se presenta partiendo de los elementos recogidos y desde la firme convicción de que la experiencia fuera del aula también es un lugar de aprendizaje.*

*¿Qué valores se pretende que se pongan en práctica en la Institución?*

*Todos aquellos que fomentan el respeto a la persona como ser íntegro.*

*¿Con qué valores iniciamos el programa?*

- *Solidaridad entendida como: apoyar a otros cuando lo necesitan para lograr un mayor bienestar o alcanzar una meta que consideramos justa.*
- *Gratitud entendida como: reconocer que lo que el otro me da es algo valioso.*

*¿Por qué?*

*Porque al indagar las necesidades de la gente se encontró que la carga de trabajo era la problemática más importante. Las actividades que se eligieron para enfrentar dicha problemática requerían poner en práctica especialmente la solidaridad y la gratitud.<sup>52</sup>*

### 3.2 PLAN DE ACCIÓN

El proyecto de Bienestar Institucional se diseñó e implementó en cuatro etapas.

Etapas 1. Definición de los componentes del proyecto “Bienestar Institucional”.

Etapas 2. Formulación de actividades y servicios basados en las necesidades de la comunidad educativa

Etapas 3. Implementación de las Actividades

Etapas 4 Evaluación de las actividades y servicios ofrecidos

### DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS

Cronograma

	Febrero, Marzo, 2004	Abril, Mayo, junio 2004	Agosto, Septiembre 2004	Noviembre, Diciembre 2004	Enero, febrero 2005
Etapas 1					
Etapas 2					
Etapas 3					
Etapas 4					

<sup>52</sup> Tomado del Proyecto de Valores del CHMD.

### 3.2.1 ETAPA 1. DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO “BIENESTAR INSTITUCIONAL”.

Bienestar Institucional es un equipo multidisciplinario conformado por personas de diferentes áreas con el propósito de buscar alternativas y estrategias que fomenten un ambiente de trabajo más agradable que motive a los profesores a trabajar con más gusto y menos estresados.

- Este proyecto estará a cargo de la Coordinación de Valores.
- Este equipo no tiene ninguna ingerencia en cuestiones económicas, administrativas o presupuestarias que tengan que ver con mejores sueldos o remuneraciones.
- El equipo estará conformado por personas que fungirán de enlace con sus respectivas áreas, y estará integrado por: la Coordinadora y Asistente del Programa de Valores; la Directora y Coordinadora de Recursos Humanos; la Coordinadora de Programación y Evaluación, la Secretaria de la Dirección General, la Subdirectora de Servicios Generales, un representante del área de Kinder, dos de primaria, dos de secundaria y uno de CCH.
- Todas ellas deberán ser personas muy receptivas. Se trata de que entablen conversaciones informales con los maestros y el personal, de forma que éstos se sientan escuchados. Deberán ser muy cuidadosos en el enfoque que se brinde a la información recibida para darle una adecuada interpretación.
- Deberá aclararse que cualquier decisión que el equipo de Bienestar Institucional tome, deberá ser previamente aceptada por el Director de área o la Dirección General y en caso necesario, por el Patronato de la institución.

## 3.2.2 ETAPA 2. FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS BASADOS EN LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

### 3.2.2.1 DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Para el diseño de las actividades se hará una lluvia de ideas tomando como referencia los comentarios que los profesores expresen y que sean llevados a la mesa de “Bienestar Institucional”.

Es necesario tomar en cuenta:

- a. Los recursos físicos y humanos suficientes para el cubrimiento de las actividades propuestas.
- b. La cantidad del presupuesto asignado para el desarrollo de las actividades.
- c. El calendario escolar

### 3.3.3 Etapa 3: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE BIENESTAR INSTITUCIONAL

A continuación se presentan y describen las actividades que se implementaron por el equipo del proyecto “Bienestar Institucional” de abril a noviembre de 2004.

Actividad 1: Guardería para los hijos de personas que laboran en el CHMD, del 28 de junio al 10 de julio

#### EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

- Un espacio donde la comunidad escolar pueda dejar a sus hijos mientras trabaja en la época de vacaciones y sin tener que preocuparse por ellos.

#### OBJETIVO

- Aplicar acciones de solidaridad y empatía a través de la implementación temporal o el convenio con alguna Guardería

Actividad 1 A: Implementar una guardería temporal dentro del CHMD, utilizando los recursos y el personal que existen.

#### RECURSOS

##### Recursos edilicios:

- Salones y Jardines

##### Recursos Humanos:

- niñeras, maestras, prefectas, alumnos de 2° y 3° de preparatoria que tengan experiencia con niños pequeños, que durante ese lapso estén desocupados.
- Plan de trabajo diario de acuerdo a las edades de los niños.

### **ACTIVIDAD, ACCIÓN Y DESARROLLO**

- Delimitar las edades y el cupo de niños que se puede recibir.
- Hacer una encuesta para sondear cuántos padres necesitan este servicio.
- Contar cuántos niños ingresarían y de qué edades son, para saber cómo se formarían los grupos
- Diseñar un programa para los grupos según la edad.
- Designar a los responsables del espacio, el presupuesto, la difusión, la capacitación de las personas responsables de los niños.
- Designar a las personas encargadas de las actividades.
- Hacer un listado de los materiales necesarios.

Actividad 1 B: Buscar la forma de que la Guardería del DIF de Cuajimalpa reciba a los niños más pequeños por este lapso de tiempo

## RECURSOS

### Recursos Humanos:

- Contactos con dirigentes de las estancias del DIF de Cuajimalpa.
- Alumnos de C.C.H. que realizan ahí su servicio social.

## DESARROLLO

- Contactar al DIF de Cuajimalpa para ver cuáles son los trámites a seguir del personal interesado.
- La Coordinadora de Recursos Humanos contactará a las personas responsables de este Centro a través de la Coordinadora del Servicio Social del Colegio Hebreo Maguen David y de los jóvenes que realizan Servicio social en este Centro
- Difundir este servicio a través de pizarrones, publicidad escrita, boletín mensual.

Actividad 2. Préstamo temporal de sillas de ruedas, muletas y andaderas para las personas del CHMD o sus familiares.

### EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

- Tener acceso temporalmente a aparatos ortopédicos de forma gratuita.

### OBJETIVO

- Proporcionar gratuita y temporalmente estos aparatos.

### RECURSOS

#### Recursos Humanos:

- Relaciones con personas que puedan donar estos aparatos.

#### Recursos Edilicios:

- Espacio para guardarlos.

### DESARROLLO:

- Decidir en qué términos se prestarán los aparatos.
- Decidir quién será el encargado de ellos (atender a la gente que los solicite, llenar las cartas-compromiso, revisar que las devuelvan en buenas condiciones, etc.)
- Hacer el machote de una carta compromiso en la que se estipulen las condiciones del préstamo.

### Actividad 3. Línea de apoyo para manejar el estrés

#### EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

- Disminuir la ansiedad.

#### OBJETIVO

- Disminuir el estrés generado por la presión del trabajo.

#### RECURSOS

##### Recursos Humanos

- Psicóloga especializada con disponibilidad de horarios.

##### Recursos Edilicios

- Salón u oficina donde la psicóloga pueda entrevistar a las personas.

#### DESARROLLO

- Concretar los lineamientos de este servicio: limitado a cinco sesiones por persona.
- Difundir este nuevo servicio a través de pizarrones, medio informativos internos (circulares, boletín mensual, etc.)
- Buscar a la persona responsable de concertar las citas.

## Actividad 4. Formatos de reconocimiento

### EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

- Saberse valorado y sentirse seguro en el Colegio.

### OBJETIVO

- Que el personal sienta que su esfuerzo es valorado y su trabajo es apreciado.

### RECURSOS

#### Recursos Humanos:

- Maestros que funcionen como enlaces.

### DESARROLLO

- Indagar cómo y por qué motivo quieren ser reconocidos.
- A través de pláticas informales, las personas que funjan como enlaces de las áreas indagarán cuáles son las formas y los motivos por los que los maestros desean ser reconocidos.
- Evaluar internamente la información y tratar de llegar a un consenso.
- Revisar las conclusiones del equipo de bienestar con los directores de área correspondiente.

## Actividad 5. Pizarrones para difusión

### EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

- Comunicar decisiones y difundir actividades.

### OBJETIVO

- Unir e informar a la comunidad laboral a través de un medio de comunicación propio.

### RECURSOS

#### Recursos Edilicios:

- Espacios en los salones de maestros donde se puedan colocar los pizarrones.

#### Recursos Humanos:

- Personal encargado de la logística y del diseño.

### DESARROLLO

- Decidir qué tipo de información se desea dar a conocer.
- Diseñar los pizarrones según las necesidades de la difusión.
- Calendarizar la información a difundir.
- Actualizar la información según lo planeado.

## Actividad 6. Cine club, Salidas recreativas

### EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

- Esparcimiento de la comunidad educativa.

### OBJETIVO

- Fomentar la convivencia, la integración y la socialización.

### RECURSOS

#### Recursos Edilicios:

- Parques recreativos, museos, teatros.

#### Recursos materiales:

- Medios de transporte.

#### Recursos Humanos:

- Personal encargado de la selección de las salidas y la logística.

### DESARROLLO

- Conocer cuáles son los intereses del personal.
- Seleccionar actividades recreativas o culturales que tengan costos accesibles para la mayoría de la comunidad.
- Buscar patrocinadores o costos de grupo.
- Buscar la forma de subsidiar a los que menos pueden pagar.
- Calendarizar las actividades de acuerdo al calendario escolar de forma que no se empalmen con alguna otra.
- Difundirla a través de medios internos

## Actividad 7. Tarjetas TDU

### EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

- Tener acceso a productos y servicios a menor costo.

### OBJETIVO

- Apoyar a la economía de las familias de la comunidad laboral.

### RECURSOS

#### Recursos Humanos:

- Contactos con la empresa correspondiente.

### DESARROLLO

- Contactar a la empresa que emite estas tarjetas.
- Negociar el precio.
- Revisar con el comité de administración la posibilidad de un subsidio (en caso necesario)
- Difundir este servicio

## Actividad 8. Cursos vespertinos para maestros

### EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

- Crecimiento personal y académico del personal.

### OBJETIVO

- Fomentar el desarrollo intelectual y el crecimiento personal a través de talleres y capacitaciones vespertinas.

### RECURSOS

#### Recursos Humanos:

- Maestros que impartan los cursos y talleres.

#### Recursos Edilicios:

- Salones de clase.

### DESARROLLO

- Llevar a cabo un sondeo para saber cuáles son los talleres que más interesan a los maestros.
- Revisar cuáles son los que tienen más demanda.
- Revisar si deben o no tener un costo significativo para que la gente lo considere un compromiso.
- Calendarizar las fechas para que no se empalmen unos con otros y para que los maestros puedan planear su tiempo y aprovechar la mayoría de ellos.
- Buscar a los maestros del colegio que los impartirían.
- Revisar que el programa sea atractivo e interesante a los participantes.

## Actividad 9. Reducción del número de actividades después de las horas de clase

### EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

- Reducir las actividades fuera del horario escolar.

### OBJETIVO

- Reducir el malestar que causan las actividades después de las horas de clase.

### RECURSOS

- Calendario con las actividades anuales programadas.

### DESARROLLO

- Revisar cuáles son las actividades más relevantes y las fechas en las que se llevan a cabo.
- Verificar con los directores la posibilidad de que algunas se realicen por la mañana.
- Calendarizarlas.
- Hacer difusión atractiva de las mismas

## Actividad 10. Un libro viene a ti

### EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

- Establecer vínculos entre la comunidad laboral.

### OBJETIVO

- Fomentar la socialización través del intercambio de libros.

### RECURSOS

#### Recursos Humanos:

- Personal de la biblioteca
- Personal de mantenimiento

#### Recursos Edilicios:

- Espacio para colocar el librero.

### DESARROLLO

#### Un libro viene a ti (Libro Libre)

- “Libro Libre” es una actividad que la sociedad mexicana realiza en el mes de noviembre en la cual se deja un libro en cualquier lugar y otra persona lo puede recoger y llevárselo.
- Se retoma la idea de “Libro Libre”, sólo que en lugar de dejar el libro en cualquier espacio, se dejará en un estante decorado que estará a la entrada de la escuela con un librero explicando que una persona deja un libro para que otra lo tome, lo lea y lo disfrute. El libro podrá incluir una etiqueta con alguna recomendación de la persona que lo colocó en el estante.
- Buscar la ubicación exacta para el librero.

- Diseñar el letrero
- Hacer difusión de forma atractiva

## Actividad 11. Buzones de bienestar

### EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

- Expresar de manera anónima comentarios y sugerencias.

### OBJETIVO

- Establecer un diálogo con la comunidad laboral.

### RECURSOS

#### Recursos materiales:

- Material necesario para construir los buzones.

#### Recursos Humanos:

- Personal de diseño y mantenimiento (carpinteros)

#### Recursos Edilicios:

- Espacio para ponerlos.

### DESARROLLO

- Se diseñará un buzón atractivo que se colocará junto a cada pizarrón de bienestar.
- Tendrá un lema y un logotipo que identifique el servicio que ofrece y una leyenda que explique a dónde llegan las cartas que se depositen en ellos.
- Se elaborará un buzón para cada área (cinco en total).
- Los responsables de cada área serán los encargados de revisar periódicamente que haya correspondencia.
- Las cartas se llevarán a la mesa de Bienestar Institucional.

## Capítulo 4

### LA EVALUACIÓN

#### 4.1 ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN?

Se han dado muchas respuestas a esta pregunta. Algunas de ellas varían sólo en aspectos menores, otras mantienen diferencias sustanciales; de acuerdo con Pérez y García (1989); Santos (1996), Lafurcade (1973), Moreno (2000), “la evaluación es un proceso sistemático y continuo que nos permite valorar la realidad haciendo una reflexión crítica sobre componentes e intercambios en el proceso didáctico, es decir, reunir evidencias, que en forma “objetiva” podemos encontrar de cada uno de los objetivos; su función es retroalimentar desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa en el proceso”.<sup>53</sup>

Otra definición... *afirma que la evaluación supone comparar objetivos y resultados,*<sup>54</sup> *o sea, “comparar las conductas reales con las conductas esperadas”*<sup>55</sup>, *si un estudio no informa de cuán buena o mala es una cosa, no se trata de una evaluación.*<sup>56</sup>

En mi opinión, evaluar un proyecto significa comparar los objetivos con los resultados y ver de qué forma se pueden obtener mejores resultados.

Existen algunos criterios que se deben tomar en cuenta en una evaluación:

- 1. Las distintas expectativas de los clientes*
- 2. Hasta qué punto el servicio es necesario (es decir, su validez potencial)*

---

<sup>53</sup> [http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/prot6024/La\\_eval\\_cuantitativa.pdf](http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/prot6024/La_eval_cuantitativa.pdf), Lamberto Vera Vélez, UIPR; Ponce, P. R.

<sup>54</sup> Stufflebeam, Daniel L. y Anthony J Shinkfield en Evaluación sistemática, Guía teórica y práctica, Pág. 19.

<sup>55</sup> Wheeler en Aplicación de la alternativa de innovación, Págs. 22

<sup>56</sup> Stufflebeam, Daniel L. y Anthony J Shinkfield en Evaluación sistemática, Guía teórica y práctica, Pág. 19

*Existen además, dos aspectos más que deben ser considerados:*

- *viabilidad*
- *equidad.*

*Aunque un servicio pueda ser de mucha calidad, atienda a los diferentes objetivos de los clientes y se encuentre en un área que de verdad lo necesite, quizá falle en lo que se refiere a viabilidad y equidad (puede que consuma más recursos de los que necesita o puede causar infinidad de problemas)*

*Obviamente, una buena evaluación del servicio debería mencionar esto y en su caso, proporcionar una solución para que el servicio sea más sencillo, utilice el tiempo y los recursos de un modo más apropiado y sea viable.*

*... la equidad está predominantemente relacionada con proporcionar las mismas oportunidades para todo el mundo.<sup>57</sup>*

---

<sup>57</sup> Stufflebeam, Daniel L. y Anthony J Shinkfield, en Evaluación sistemática, Guía teórica y práctica, Pág. 21

#### 4.2 ETAPA 4. EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y SERVICIOS OFRECIDOS.

A continuación se presentan los resultados de las actividades implementadas por Bienestar Institucional. Estas se fueron evaluando al concluir cada una de ellas.

Cuadro 1. Resultados de las actividades aplicadas

Actividad	Resultados
Guardería del 28 de junio al 10 de julio	A pesar del sondeo que indica que existía demanda por este servicio no hubo recursos humanos, ni edificios suficientes para implementarla, por lo que se canceló.
Guardería del DIF	Aunque se implementó a mediados de ciclo escolar 2003-2004, con gran demanda. El siguiente ciclo no se pudo reanudar debido al cambio de Dirección en la Guardería del DIF.
Préstamo temporal de sillas de ruedas, muletas y andaderas	Este servicio tiene mucha demanda entre las personas que necesitan estos aparatos para ellos o sus familiares. El personal expresa su agradecimiento a la Institución.
Línea de apoyo	A pesar de la difusión, sólo hubo una persona que solicitó este servicio, pero quedó muy agradecida.
Formatos de reconocimiento	No se llegó a un consenso general sobre la forma ni el motivo de reconocimiento. La forma de reconocimiento sigue siendo la misma. Cada director reconoce la labor docente según lo considera. Es importante retomar este tema y llegar a una conclusión.

<p><b>Pizarrones para difusión</b></p>	<p>Las personas se han ido familiarizando con los pizarrones y con la información que ahí se pone.</p> <p>Los pizarrones están divididos por espacios, cada uno designado a un tipo de información específica:</p> <p>En la primera parte que se llama “Conozcámonos” se pone la foto de personas de alguna sección con un poco de su biografía y sus logros.</p> <p>Otra parte se llama “para que estemos informados” y se ponen recortes de periódicos o noticias escolares relevantes.</p> <p>Otra más se llama “de maestro a maestro” y en ella los maestros pueden poner información personal que pueda interesar a las demás personas.</p> <p>Los pizarrones están atractivamente diseñados, igual que la información que se cuelga.</p> <p>La información que se desea poner está calendarizada y se renueva constantemente.</p> <p>Pero a pesar de ello, no hay la participación esperada en las actividades.</p>
<p><b>Cine club Salidas recreativas</b></p>	<p>A pesar del interés mostrado en el sondeo en el que se solicitan actividades recreativas para el personal y de que el cine-club es gratuito la asistencia es de 10 a 15 personas.</p> <p>En cuanto a las salidas a parques recreativos y a teatros, hay gran participación. Se continuará con las salidas recreativas y se evaluará la conveniencia de seguir o no con el cine-club.</p>

<p><b>Tarjetas TDU</b></p>	<p>El CHMD consiguió que el personal del Colegio las adquiriera con un 30% de descuento, por lo que tuvieron mucha demanda.</p> <p>Gran parte de los maestros la compraron y a pesar de que en el ciclo escolar 2004-2005 hubo un incremento en el costo, sigue teniendo una gran demanda.</p> <p>Se intentará continuar con este servicio el próximo ciclo.</p>
<p><b>Cursos vespertinos para maestros</b></p>	<p>Se abrieron cursos semestrales, con duración de 1 1/2 horas, una vez a la semana, de:</p> <p>Hebreo para principiantes</p> <p>Inglés para principiantes</p> <p>Inglés para avanzados</p> <p>Computación para principiantes</p> <p>Computación para intermedios</p> <p>Computación para avanzados</p> <p>A estos talleres se inscribieron maestros de distintas áreas y personal de administración y en cada grupo había un promedio 13 personas. Los talleres iniciaban al terminar las clases y se les ofrecía comida.</p> <p>Los cursos fueron gratis para los “alumnos”, pero los que se inscribían, lo hacían con el compromiso de asistir al 85% de las clases, de lo contrario tendrían que pagar el costo del mismo.</p> <p>Al terminar el semestre se les hizo un examen y aquellos que lo aprobaron obtuvieron una constancia.</p>

	<p>Los cursos fueron impartidos por profesores de la escuela, lo que fomentó la convivencia entre los “maestros y los alumnos”.</p> <p>Los cursos tuvieron gran demanda, tanto, que antes de terminar el semestre los “alumnos” solicitaron que se impartieran más cursos que dieran continuidad a lo que habían aprendido.</p> <p>El siguiente semestre se abrieron los mismos cursos y se implementó:</p> <p>Hebreo para intermedios, historia del pueblo judío, inglés para intermedios, historia del arte, otro grupo de computación para principiantes e intermedios.</p> <p>A los maestros que impartieron los cursos se les reconoció con una constancia y con un reconocimiento público el día del maestro frente a todos los compañeros.</p>
<p><b>Reducción del número de actividades sociales después de las horas de clase</b></p>	<p>A excepción de la fiesta del día del maestro, todas las demás actividades sociales programadas para después del horario de clases se omitieron. Algunas se hicieron más cortas como son los brindis de año nuevo y se realizan en la mañana durante los recreos o descansos. La gente está muy agradecida.</p>
<p><b>Un libro viene a ti</b></p>	<p>Se implementó esta actividad para fomentar el intercambio y la convivencia entre los maestros.</p> <p>A pesar de la difusión y de que se amplió el plazo para esta actividad, no hubo ni un solo libro en el intercambio.</p>

	Es importante reconsiderar la época en la que se implementó. Tal vez la falta de participación se debió a que era época de exámenes (mes de noviembre).
<b>Buzones de bienestar</b>	<p>Los buzones se implementaron a petición de los maestros. En la primera junta de maestros al inicio del ciclo, solicitaron un espacio de comunicación que fuera confidencial y anónima.</p> <p>Se implementaron 5 buzones, (uno para cada área del colegio) que se situaron en lugares visibles (en los salones de maestros de cada área y junto al reloj checador); se diseñaron de forma atractiva y al lado se escribió una leyenda que invitaba a comunicarse con el equipo de Bienestar Institucional de manera confidencial. A pesar de la necesidad de expresión anónima y de que fue a solicitud de los maestros, no se recibió ni una carta.</p>

(Orhaim, 2006) En el cuadro se distinguen las actividades que se implementaron y los resultados obtenidos.

### 4.3 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Bienestar Institucional es un proyecto que comenzó a gestarse dentro del marco del Programa de Valores, como respuesta a la demanda de los maestros en la que expresan, entre otras cosas, que no se sienten reconocidos.

Al inicio, la visión del comité de Bienestar Institucional era “ser el encargado de promover actitudes de respeto y detectar situaciones que lo pongan en riesgo, teniendo como base la integración de todos los sectores”, a través de actividades que reconozcan la labor que los maestros realizan en el Colegio, que fomenten los valores y que resuelvan en la medida de lo posible algunas

de las necesidades que los maestros presentan y que a través de éstas se afiance su sentido de pertenencia y cohesión a la institución y a la colectividad escolar, además de generar compromiso y agradecimiento hacia la institución en la que laboran.

Pero a pesar de las actividades y de la difusión que se realizó a lo largo del ciclo escolar anterior, los docentes, –ni siquiera los directores–, estaban plenamente concientes de la existencia de “Bienestar Institucional”. En una junta de Directores de área (a finales de mayo de 2004), cuando se presentó el plan de trabajo para el ciclo escolar 2004–2005, los Directores manifestaron desconocimiento parcial y en algunos casos, total, de la existencia y/o los objetivos de este proyecto. Es así como el equipo de Bienestar se percata de que los maestros no tienen plena conciencia de la existencia de este proyecto. A raíz de esto, se tomó la decisión de realizar al inicio de ciclo 2004–2005 una presentación de este proyecto a los maestros y al personal administrativo, en la que se mostró su finalidad y se hizo hincapié en la no ingerencia en cuestiones administrativas (sueldos y/o remuneraciones). Aunado a esto, se aplicó una nueva encuesta (Anexo B) sobre cuáles eran las expectativas sobre este comité.

Con los resultados que se obtuvieron –entre los que resaltó la falta de difusión de las actividades del ciclo anterior–, se hizo un diagnóstico y se revisaron los objetivos y actividades anteriores, y se llegó a la conclusión de que se planearon y llevaron a cabo actividades desfasadas, sin secuencia, ni fundamento.

Con este precedente se reestructuró el programa de actividades. A partir de ese momento, se intentaría reafirmar el sentido de pertenencia de los maestros y el personal a la Institución, creando conciencia de que el Colegio los escucha (actitud muy reclamada), haciéndoles saber lo importante que es

su labor para el CHMD. Además todas las decisiones que se tomaran estarían basadas en los valores marcados en el ideario de la Institución: “Compromiso, Respeto y Excelencia”<sup>58</sup>

Al interior del comité, algunos representantes se mostraron reservados y escépticos en lo que respecta a los objetivos y la misión. Al no poder insertar bien los valores en el discurso, este proyecto corre el riesgo de convertirse en una sucursal de Recursos Humanos, cuando realmente no se tiene ninguna ingerencia en esta área. Estas personas argumentaron que, de no quedar clara la imagen de Bienestar Institucional y sus alcances, escuchando peticiones de cualquier tipo, se abrirían puertas que no se podrían cerrar lo que sólo generaría más expectativas e incertidumbre.

En la reestructuración del plan de trabajo fue necesario contemplar otros aspectos como:

- Fundamentar cada una de las actividades en los valores que se desean promover. Fijar actividades en base a los valores y no valores en función de las actividades.
- Retomar las actividades realizadas con anterioridad que hayan tenido una participación aceptable, y darles continuidad.
- Formular nuevas y mejores estrategias de difusión.
- Formular nuevas actividades.

Al inicio del ciclo escolar 2004-2005 se rediseñaron, calendarizaron e implementaron nuevas actividades basadas y justificadas en los valores del ideario del CHMD y se reimplementaron algunas anteriores. La intención era –posterior a la implementación de la misma–, evaluarlas a través de entrevistas con los maestros y los enlaces de cada área.

---

<sup>58</sup> Del Ideario CHMD

Así es como calendarizó la implementación de las actividades para el primero y segundo bimestre del 2004-2005, pero la planeación se vio afectada debido a que:

- a. algunos de los representantes de las secciones se intercambiaron por otros nuevos y hubo que esperar a que se familiarizaran con el proyecto y a que las personas de las áreas las identificarán y las reconocieran como parte de él;
- b. se diseñaron actividades que no tuvieron la aprobación del Patronato y/o los Directores y no se implementaron;
- c. de las actividades que finalmente se realizaron hubo algunas que tuvieron mucho éxito, como la venta de la tarjeta TDU, los préstamos de sillas de ruedas y las salidas recreativas, los cursos para maestros y la reducción del número de actividades después del horario de clases, pero en el resto, la participación estuvo por debajo de lo esperado.

En las entrevistas con los enlaces, los maestros refirieron la carga de trabajo como la principal causa de su falta de participación, expresando que no fue desinterés.

Por otro lado, al interior del grupo de BI, se creó un espacio de reflexión y se conformó un sólido equipo interdisciplinario que está conciente que existe un malestar que aqueja a los maestros y que desea seguir haciendo algo para mejorar el clima institucional.

## CONCLUSIONES

- Bienestar Institucional es un proyecto nuevo, sin precedentes en el CHMD, y como cualquier otro, tuvo aciertos y puntos que son necesarios reestructurar.
- Es importante que se revise cada situación individualmente, antes de aplicarla al colectivo.
- Cada estrategia deberá transmitir un mensaje de retroalimentación que incluya la postura de la institución y los valores del ideario.
- El diálogo informal dentro de las salas de maestros, es la herramienta más efectiva con que cuenta Bienestar Institucional para reducir el malestar docente.
- Se diseñará un plan en el que los representantes de área aporten a la mesa de Bienestar Institucional las quejas de los maestros. En ella, se discutirán los criterios acordados para darle o no seguimiento; se elegirá a la persona adecuada para que al interior del área correspondiente, reproduzca las soluciones que se plantearon. Esto se hará de la misma forma en que se hace dentro de las juntas, a manera de reflexión, mostrando la empatía que los docentes esperan y transmitiendo el aprecio de la institución por su trabajo y su persona.
- Es necesario revisar nuevamente el perfil de los representantes y tal vez incrementar el número de ellos, de forma que cada área cuente con varias personas a las que se puedan dirigir.

## 5.1 PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN NUEVO PLAN DE TRABAJO

### *a. Formulación de Estrategias*

*Objetivo: plantear estrategias a partir del análisis de las Dificultades; Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. (DOFA)*

*Plan de acción:*

- *Reconocer y definir las necesidades*
- *Realizar una investigación interna, con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades dentro de la Escuela; estructuras, enfoques, prácticas, ambientes de aprendizaje y cultura, clima institucional.*
- *Analizar la formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.*

### *b. Ejecución y Evaluación de Estrategias*

*Objetivo: Concretar el diseño e implementar el plan estratégico, a través de la elaboración del proyecto, los cuales contentan indicadores que permitan monitorear los avances para realizar ajustes pertinentes y oportunos al proyecto.*

*Plan de acción:*

- *Fijar objetivos con indicadores de logro*
- *Determinar estrategias:*
  - a) para mejorar debilidades internas, valiéndose de las oportunidades;*
  - b) que utilicen las fortalezas para evitar o reducir el impacto de amenazas*
- *Sugerir actividades con sus correspondientes:*
  - a) recursos*

*b) tiempos*

*c) responsables (realización de proyectos)*

- *Obtener resultados medidos a través de instrumentos de evaluación diseñados por Recursos Humanos y Bienestar Institucional, y establecer los periodos de recepción de informes de evaluación tanto de los procesos como de las respuestas.*
- *Revisar las alternativas*
- *Hacer una nueva propuesta.*

### 5.1.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

*Plantear en el equipo la problemática/necesidad, analizándola y generando estrategias que enfrenten esta problemática.*

- *Definición de cultura de convivencia*
- *Diferencia entre Recursos Humanos y Bienestar Institucional*
- *Perfil del Representante.*

*Coordinadora de valores con sólidos conocimientos axiológicos*

- *Redefinir la misión y la visión con base a una cultura de convivencia, diferenciándolo de Recursos Humanos*

*Encuentros quincenales con los directores*

- *Fortalecimiento del papel de los representantes*
- *Comunicación*
- *Formulación de necesidades basadas en la anticipación de problemas*

*Encuentros bimestrales con el Órgano Colegiado*

- *Fortalecimiento del papel de los representantes*

- *Comunicación*
- *Formulación de necesidades basadas en la anticipación de problemas*
- *Apoyo para la formulación de un proyecto para presentar al Comité Ejecutivo*

*Fortalecer a los representantes*

- *Capacitar en las zonas más débiles del perfil*
- *Indagar fortalezas y debilidades para su función*

*Sensibilización al personal sobre la importancia de una cultura de convivencia*

- *Capacitación*
- *Comunicación y Difusión*

*Acciones concretas con acuerdos consistentes*

## *ESTRATEGIAS*

*1. Redefinir la misión y la visión con base a una cultura de convivencia, diferenciándolo de Recursos Humanos*

*2. Encuentros quincenales con los directores*

- *Fortalecimiento de:*
  - *el papel de los representantes*
  - *Comunicación*
  - *Formulación de necesidades basadas en la anticipación de problemas*

*3. Encuentros bimestrales con el Órgano Colegiado*

- *Fortalecimiento del papel de los representantes*
- *Comunicación*
- *Formulación de necesidades basadas en la anticipación de problemas.*
- *Apoyo para la formulación de un proyecto para presentar al Comité Ejecutivo*

*4. Definición de una cultura de convivencia*

*5. Fortalecer a los representantes*

- *Capacitar las zonas más débiles del perfil*
- *Indagar fortalezas y debilidades para su función*

*6. Sensibilizar al personal sobre la importancia de una cultura de convivencia*

- *Capacitación*
- *Comunicación y Difusión*
- *Acciones concretas con acuerdos consistentes*<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Tomado del Plan de Reestructuración de Bienestar Institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

Ambrosio Ramírez, Jaime, David Hernández y Marcos Daniel Arias, El problema de plantear el problema, en Hacia la Innovación, UPN, México.

Barabtarlo, Anita y Zedankys en A manera de prólogo. Introducción. Socialización y educación y aprendizaje grupal e Investigación-acción: hacia una Construcción del Conocimiento, en Proyectos de Innovación, UPN, México.

Barreiro, Telma, Incidencia de la Autoridad Dentro del grupo: el Docente como Facilitador, en Grupos en la Escuela, UPN, México.

Cembranos, Fernández. David H. Montesinos y María Bustelo, La Evaluación, en Aplicación de la alternativa de innovación, UPN, México.

Cullen, Carlos, en Autonomía moral, participación democrática y cuidado del otro, Editorial Novedades Educativas, Buenos Aires, Argentina, 3a. edición, agosto 2004.

Etzioni, Amitai, en Racionalidad y Felicidad: el dilema de la organización en Institución Escolar, UPN, México.

Flores Martínez, Alberto, Interrogantes y concreciones en Hacia la Innovación, UPN, México.

Hamui de Halabe, Liz, en Los Judíos de Alepo, Ed. Tierra Firme, S. A. De C. V., México, 1989.

Husén, Torsten, Las estrategias de la Innovación en Materia de Educación, en Hacia la Innovación, UPN, México.

Martínez, Deolidia, Crónicas de malestar docente: salud y trabajo docente, Ed. Novedades Educativas, Buenos Aires, Argentina, febrero 2002.

Postic, Marcel, Escolar Primaria en Grupos en la escuela, UPN, México.

Ríos Jesús Eliseo, María Guadalupe Bonfil y Ma. Teresa Martínez, Características del proyecto de Gestión Escolar, en Hacia la innovación, UPN, México.

Rogers, Carl R, en La Relación Interpersonal en la Facilitación del Aprendizaje en Análisis de la práctica docente Propia UPN, México.

Stufflebeam, Daniel L. y Anthony J Shinkfield, en Evaluación sistemática, Guía teórica y práctica, Ed. Paidós, España, 1985.

Wheeler, La evaluación, en Aplicación de la alternativa de innovación, UPN, México.

Documentos de Internet

[http://www.mtas.es/insht/revista/A\\_28\\_ST03.htm](http://www.mtas.es/insht/revista/A_28_ST03.htm)

Universitat Jaume I. Castellón, Marisa Salanova Susana Llorens, Mónica García-Renedo

[http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/prot6024/La\\_eval\\_cuantitativa.pdf](http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/prot6024/La_eval_cuantitativa.pdf),  
Lamberto Vera Vélez, UIPR; Ponce, P. R.

A

N

E

X

O

S

## ANEXO A

### Indagación de la Pertenencia Institucional

#### ENCUESTA

*Por favor, ten la gentileza de responder esta encuesta. Nos interesa conocer tu pertenencia a la Escuela. Tu opinión, es muy importante para nosotros.*

*Antes de contestar lee cuidadosamente cada una de las preguntas y las opciones que tienes para responder. Muchas Gracias.*

EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD INSTITUCIONAL: \_\_\_\_\_

#### ▪ 1. ASISTENCIA A CLASE

Marcar sólo una opción, con una X en el círculo

¿Cuántas veces has faltado al colegio desde que comenzaron las clases hasta hoy?

NINGUNA

DE 1 A 7

DE 8 A 21

DE 22 Ó MÁS

La mayoría de las inasistencias al Colegio se debieron a...

- ENFERMEDAD
- EXCESO DE TRABAJO
- PROBLEMAS FAMILIARES
- NO HABER PREPARADO LA CLASE
- FALTA DE GANAS Y/O DORMIR MÁS
- FALTA DE MOTIVACIÓN
- PLEITOS CON COMPAÑEROS
- SALVARME DE ALGUNA CITA CONFLICTIVA
- OTROS (capacitaciones BI, evento o plan familiar, viaje etc.)

## 2. DEDICACIÓN Y EXIGENCIA

Marcar sólo una opción, con una X en el círculo

En general, ¿cuánto tiempo dedicas por día a preparar tus clases de la Escuela? (estudiar, revisar trabajos escritos, planeación, etc.)

- NINGUNA
- MENOS DE UNA HORA
- UNA A DOS HORAS
- MÁS DE DOS HORAS

▪ 3. RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN

Marcar una opción en cada línea con una X en el círculo.

¿Estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre los profesores de la Escuela?		
	De acuerdo	En desacuerdo
Me llevo bien con el Director	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Director muestra interés por mi progreso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Director escucha lo que tengo para decir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si necesito ayuda extra mi Director me la da.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Director me trata en forma justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

▪ 4. INTEGRACIÓN

Marcar una opción en cada línea con una X en el círculo.

La escuela es un lugar donde...		
	De acuerdo	En desacuerdo
Me siento seguro/a física y emocionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No me siento ignorado/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me relaciono fácilmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que pertenezco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No me siento extraño/a y fuera de lugar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No me siento solo/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me agrada trabajar aquí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generalmente me siento motivado a trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me respetan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo bien en equipo con mis compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo realizar lo que me gusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento a gusto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No me siento presionado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo un espacio para hacer las cosas que me gustan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento reconocido/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

▪ 5. COMPROMISO E INVOLUCRAMIENTO

Marcar sólo una opción, con una X en el círculo

Participo con interés en las actividades que organiza la escuela...	
<input type="radio"/>	SIEMPRE
<input type="radio"/>	CASI SIEMPRE
<input type="radio"/>	POCAS VECES
<input type="radio"/>	NUNCA

▪ 6. CULTURA ESCOLAR

Marcar una opción en cada línea con una X en el círculo.

Reconozco que esta escuela me da...		
	De acuerdo	En desacuerdo
Apoyo para a continuar preparándome	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El espacio para desarrollar y fortalecer mi profesión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacios para el esparcimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertenencia a un grupo social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

▪ 7. SENTIMIENTO DE PERTENENCIA

Marcar una opción en cada línea con una X en el círculo.

	De acuerdo	En desacuerdo
Me siento comprometido/a con la escuela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento identificado/a con la escuela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoro la labor que realiza la escuela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento agradecimiento a la escuela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si hablan mal de la escuela, la defiendo con fuerza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento orgulloso/a cuando hablan bien de la escuela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Continuar trabajando en esta escuela por mucho tiempo más	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANEXO B

¿Sabes qué es Bienestar Institucional?

### ENCUESTA

*Durante el ciclo escolar pasado nuestro Colegio preocupado por tus inquietudes decidió implementar un nuevo proyecto. Por favor, ten la gentileza de responder esta encuesta. Nos interesa conocer tu opinión.*

*Antes de contestar lee cuidadosamente cada una de las preguntas y las opciones que tienes para responder. Muchas Gracias.*

EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD INSTITUCIONAL: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_

	SI	NO
Anterior a esta presentación, ¿conocías el proyecto de Bienestar Institucional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoces a la persona enlace de tu área?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Habías escuchado de las actividades que realizan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Has participado en alguna?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En cuáles? _____		
Si no participaste, dínos por qué. _____		

¿Estás interesado en formar parte de este equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Piensas que Bienestar Institucional puede ayudarte en algo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En qué? _____		
Después de escuchar la presentación de este proyecto, ¿tienes alguna sugerencia que hacernos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuál? _____		

Muchas gracias por tu opinión

Equipo de Bienestar Institucional  
Colegio Hebreo Maguen David