



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

**CLIMA DE TRABAJO EN LA ESCUELA PRIMARIA**

**LILIANA GUERRA BURGOS**

**MÉXICO, D.F**

**2008**

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

**CLIMA DE TRABAJO EN LA ESCUELA PRIMARIA**

**Tesina para obtener el título de  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN  
PRESENTA:**

**LILIANA GUERRA BURGOS**

**MÉXICO, D.F**

**2008**

## **DEDICATORIAS**

A Dios.

A mis padres, hermanos y familiares.

A mis seres queridos,

A mi Universidad y a mis maestros.

A toda persona que haya contribuido en la realización de este documento.

## **GRACIAS**

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1 .....	9
EDUCACIÓN PRIMARIA.....	9
1.1 Demandas de la educación .....	9
1.2 Entorno educativo humanista .....	13
1.3 Educación preescolar .....	19
1.4 Educación primaria .....	21
CAPÍTULO 2.....	27
EL CLIMA DE TRABAJO.....	27
2.1 Las organizaciones educativas .....	27
2.2 La Motivación y la comunicación.....	30
2.3 Trabajo en equipo.....	39
2.4 Clima de trabajo.....	44
CAPÍTULO 3.....	48
CLIMA DE TRABAJO EN LA EDUCACIÓN PRIMARIA.....	48
3.1 Problemática en el clima de trabajo en educación primaria .....	48
3.2 Situación de los alumnos.....	53
3.3 Situación de los docentes.....	57
3.4 Participación de los padres .....	64

3.5 Condiciones de un clima de trabajo adecuado en la educación primaria	
.....	69
3.6 Soluciones desde la práctica docente .....	7
CONCLUSIONES .....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	83

## **INTRODUCCIÓN**

En general, todas las organizaciones están compuestas de recursos humanos y materiales para llevar a cabo sus objetivos y estrategias. De forma particular los recursos humanos son aquellos que realizan múltiples interacciones sociales que inciden en su clima de trabajo y por tanto en su desempeño.

En el caso de una organización educativa y de forma particular en la educación primaria, los integrantes que determinan el clima de trabajo son los docentes y los alumnos.

Los primeros, debiendo cumplir con los planes y programas de estudio, planear, impartir clases, evaluar procesos y saberes, atender a padres de familia, realizar actividades administrativas que corresponden a sus funciones, participar en actividades extraescolares y observar las instrucciones de supervisores y directores escolares, entre otras actividades, tienen que someterse constantemente a presiones que afectan su desempeño, su relación con otros docentes, y sobre todo su efecto sobre los alumnos.

Los alumnos que conforme avanzan en su educación primaria, deben aprender a resolver situaciones cada vez más complejas, tales como exámenes, tareas, trabajos, participaciones y actividades extraescolares que también inciden en el clima de trabajo de su ambiente escolar.

Los docentes y los alumnos en conjunto dadas sus interacciones, la carga de trabajo y las presiones externas, aportan a su clima de trabajo tanto estímulos positivos como negativos, induciendo con ello en el logro de sus objetivos.

Ante tal situación, cabe preguntarse ¿Qué es el clima de trabajo en las organizaciones educativas?; ¿cuáles son los factores que inciden en el clima de trabajo en la educación primaria?; ¿cuáles son las condiciones que deben prevalecer para lograr un clima de trabajo adecuado en la educación primaria?

El presente documento tiene como objetivo general *señalar las condiciones que deben prevalecer para obtener un clima de trabajo adecuado en la educación primaria.*

Para lograr el objetivo se ha estructurado el presente documento en tres capítulos. El primer capítulo relativo a la educación primaria se refiere a las demandas de la educación, al entorno educativo humanista que condiciona una visión centrada en el hombre, más que en otros elementos que componen una institución educativa.

En el segundo capítulo acerca del clima de trabajo se abordan sobre las organizaciones educativas, la motivación y la comunicación como elementos indispensables en la convivencia humana, el trabajo en equipo y el clima de trabajo.

En el capítulo tercero se desarrollará lo que corresponde al clima de trabajo en la educación primaria; para ello, se parte desde una problemática específica, la situación de los alumnos, los docentes, los padres de familia. De igual forma se establecen las condiciones elementales para un clima de trabajo adecuado en la educación primaria y se expresarán algunas soluciones desde la práctica educativa.

En la parte final señalo las conclusiones de quien escribe y registro la bibliografía correspondiente al documento.



# CAPÍTULO 1

## EDUCACIÓN PRIMARIA

### 1.1 Demandas de la educación

El término que se utilizó anteriormente a lo que ahora se conoce como educación fue el de crianza<sup>1</sup>. Dicho término data del siglo XVII y era utilizado para dos clases de ayuda: la que se otorgaba a los infantes a través del alimento y la protección, y aquella ayuda relacionada con el control y la instrucción.

Cabe recordar que anteriormente la educación era exclusiva de gente noble, sacerdotes y guerreros; posteriormente, se otorgó a políticos, comerciantes y gente adinerada. Hoy en día la educación es un derecho fundamental de todo hombre, sin distinción de credo, raza, nacionalidad, edad, sexo, creencia política o condición social y económica.

De dicha apertura, la educación pasó de la informalidad a obtener una estructura a través de los gremios, academias, escuelas, institutos y universidades. Igualmente, trascendió de la educación de los niños hacia la

---

<sup>1</sup> **FERMOSO** Estebañez, Paciano. *Teoría de la Educación*. Trillas. México. 1981

Nota: Crianza es la traducción de la palabra latina *nutritio*, que significa alimentar, nutrir, formar psicológica y espiritualmente.

educación de los adultos; de la educación escolarizada a la educación a distancia; de la educación como cultura a la educación para la vida y el trabajo, entre otros múltiples cambios que han sucedido.

Etimológicamente proviene del latín *educere*, mismo que significa, guiar, conducir, ir hacia afuera, salir, o llevar. Igualmente, se atribuye a la palabra *educatio* que es el sentido figurado de *actus educandi* (acto de educar) o *institutio et disciplina puerilis* (institución y disciplina pueril). PUERIL es el comportamiento, maneras de portarse, actuar y características del niño.<sup>2</sup>

En particular, la educación en México es una garantía individual consagrada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dentro del Artículo Tercero.

A través de la Ley General de Educación, la educación está considerada un servicio público con función social impartida por la federación, los estados y los municipios; apoyándose de organismos descentralizados y particulares.

De la estructura de la Ley General de Educación se desprenden disposiciones que regulan el sistema educativo nacional en cuanto a organización y facultades de las autoridades educativas, de la equidad en la

---

<sup>2</sup> FERMOSO Estebañez, Paciano. *Teoría de la Educación*. Trillas. México. 1981  
DICCIONARIO De La Lengua Española 2005. Esparza Calps. Madrid. 2005

educación, del proceso educativo, de las regulaciones hacia particulares, de la certificación de los estudios, de la participación social y de las infracciones que corresponden a los servicios educativos.

Por lo que corresponde a la equidad, dicha Ley señala en su artículo 32<sup>3</sup> que las autoridades educativas tomarán medidas para establecer condiciones que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de cada individuo, así como el logro de la efectiva igualdad en oportunidades de acceso y permanencia en los servicios educativos.

Entre dichas medidas, la misma Ley señala asignación de elementos (docentes), programas de apoyo a maestros, promoción de centro de desarrollo infantil y social, apoyos pedagógicos para abandono en el aprovechamiento escolar, campañas de alfabetización y educación comunitaria, becas, apoyos económicos, reconocimientos, distinciones y demás actividades que permitan ampliar la calidad de los servicios.

De lo anterior se desprende que las autoridades educativas, los maestros, los alumnos, los padres de familia y las comunidades tienen un compromiso compartido con la equidad educativa, la cual significa el ejercicio del derecho pleno a la educación. De dicho derecho, también se desprende la responsabilidad por participar en todo lo que esté a su alcance

---

<sup>3</sup> CONGRESO DE LA UNIÓN. *Ley General de Educación*. Diario Oficial de la Federación. México. Noviembre 2, 2007

para una mejora de la educación, lo cual implica también un adecuado clima y ambiente escolar.

Respecto a la educación primaria, los artículos 37 y 42 señalan que la educación de tipo básico está compuesta por el nivel preescolar, el de primaria y el de secundaria.

“En la educación para menores de edad se tomarán medidas que aseguren al educando la protección y el cuidado necesarios para preservar su integridad física, psicológica y social sobre la base del respeto a su dignidad, y que la aplicación de la disciplina escolar sea compatible con su edad.

” En relación a lo anterior, la norma prevé que el menor es el centro de la educación básica y sobre él debe disfrutar de un entorno de protección y cuidado a favor de su desarrollo, guardando con ello un respeto a su dignidad y condicionando su disciplina en función de su edad. Este último artículo es fundamental para el desarrollo y la colocación de las bases de lo que es un buen clima de trabajo.

Dicho entorno, en el cual también está incluido el maestro, los directivos y los padres de familia, debe corresponder a lo que dicta la Ley en el sentido de protección, respeto y disciplina, que en primera instancia es un factor elemental para crear un clima acorde con la idea central de educación básica.

Aunado a ello, la misma Ley señala en el Artículo 49 que el proceso educativo se basará en los principios de libertad y responsabilidad que aseguren la armonía de relaciones entre educandos y educadores y promoverá el trabajo en grupo para asegurar la comunicación y el diálogo entre educandos, educadores, padres de familia e instituciones públicas y privadas.

Con base en ello, sin que la Ley lo mencione textualmente, el propio Artículo 49 toma en cuenta que debe existir un clima armónico que propicie relaciones adecuadas entre los que intervienen en el proceso de educación-aprendizaje, favoreciendo en dicho clima el diálogo como medio de comunicación para lograr que la educación atienda demandas de calidad, equidad, cobertura e integralidad.

## **1.2 Entorno educativo humanista**

Las nuevas tendencias didácticas conciben a la educación humanística como un instrumento para la formación de ciudadanos libres y con espíritu crítico. Dichos enfoques buscan ofrecer herramientas para comprender el pasado desde una posición intelectual objetiva, así como lograr analizar críticamente el presente.

Ante ello el contenido educativo al paso del tiempo se ha modificado de acuerdo a circunstancias sociales, intereses políticos y a deseos y necesidades culturales. En estas modificaciones, el papel de la enseñanza humanística mantiene un lugar importante en los planes, objetivos y contenidos de estudio.

La visión de preparar a los miembros de la sociedad para que estos sean agentes productivos está revestida de una formación dentro de las principales disciplinas, buscando lograr el desarrollo de personas críticas y propositivas, con conciencia de las necesidades sociales y de las condiciones culturales.

Dentro de este contexto, la finalidad es socializar a los alumnos en el marco de una cultura que se considera de interés y, junto a ello, preparar al estudiante para su inserción en el mundo laboral.

En el pasado a la educación se le daba una función exclusivamente individual. Era considerada como un proceso de perfeccionamiento de la persona. Conforme ha transcurrido el tiempo ésta ha asumido un compromiso social irrenunciable.

“En el nivel interpersonal, involucra el intercambio de mensajes entre todos los actores del aula, donde existen conflictos de poder, procesos de negociación e influencia recíproca entre alumnos y docentes.”<sup>4</sup>

Ante ello, existen dos modos de entender la función social de la educación: la realista y la idealista. Para el realismo la educación está marcada por las exigencias y necesidades familiares y sociales. Desde esta postura se defiende la idea de que se educa en función de la colectividad, donde educar es aprender a desempeñar los roles impuestos por los respectivos grupos sociales.

Dentro del realismo, el individuo tiene mayores posibilidades de adaptación al grupo. Los parámetros de triunfo y prestigio van en relación directa con esta adaptación, que puede derivar en un conformismo social. En otras palabras, de lo que se trata es de preparar a los sujetos, para que estos puedan hacer lo que la sociedad y los grupos sociales esperan de ellos.

Por su parte, en la postura de los idealistas, se propone una educación cuya finalidad es el mejoramiento de la sociedad y la familia. Desde la misma sociedad se genera el cambio de rumbo de la situación actual a través de la educación.

---

<sup>4</sup> **FALIERES**, Nancy. Marcela Antolin. *Cómo mejorar el aprendizaje en el aula y poder evaluarlo*. Círculo Latino Austral. Argentina. 2003

Cabe recordar que los grandes cambios sociales han tenido su origen en las ideas revolucionarias de pensadores y educadores. Si algún sentido tiene la educación ha de ser el perfeccionamiento de los individuos y el mejoramiento de los grupos a los que éstos pertenecen.

De lo anterior, la función primaria de la enseñanza “no es seleccionar y clasificar estudiantes definidos rígidamente dentro de categorías de capacidades sino identificar y alimentar fuentes de competencia en estudiantes individuales.

Tal concepción de la educación asume que “la enseñanza puede ofrecer un rango de oportunidades ajustadas a los individuos y a sus antecedentes (talentos, intereses y actuaciones anteriores); que los impulsen hacia el logro de las metas educativas requeridas en la sociedad en general y que ofrezcan oportunidades de vida significativas.”<sup>5</sup>

Con base en la Ley, el Artículo 7 señala los trece fines de la educación a que se aspira en el tipo básico de nuestro Sistema Educativo Nacional, mismos que se reproducen textualmente<sup>6</sup>:

Artículo 7o.- La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el

---

<sup>5</sup> MORENO Olivos, Tiburcio. “Evaluación cualitativa del aprendizaje: enfoques y tendencias”. En Revista de la Educación Superior. México. Vol. XXXIII. No. 131, Julio-Septiembre. 2004

<sup>6</sup> CONGRESO DE LA UNIÓN. Op. cit.



segundo párrafo del Artículo Tercero. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes:

I.- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;

II.- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;

III.- Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país;

IV.- Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas.

Los hablantes de lenguas indígenas, tendrán acceso a la educación obligatoria en su propia lengua y español. Fracción reformada DOF 13-03-2003

V.- Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad;

VI.- Promover el valor de la justicia, de la observancia de la Ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, así como propiciar el conocimiento de los Derechos Humanos y el respeto a los mismos;

VII.- Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas;

VIII.- Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial de aquéllos que constituyen el patrimonio cultural de la Nación;

IX.- Estimular la educación física y la práctica del deporte;

X.- Desarrollar actitudes solidarias en los individuos, para crear conciencia sobre la preservación de la salud, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios;

XI.- Inculcar los conceptos y principios fundamentales de la ciencia ambiental, el desarrollo sustentable así como de la valoración de la protección y conservación del medio ambiente como elementos esenciales para el desenvolvimiento armónico e integral del individuo y la sociedad.

Fracción reformada DOF 30-12-2002

XII.- Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.

XIII.- Fomentar los valores y principios del cooperativismo.

De ello, la educación tiene un objetivo social que se traduce en la misma colectividad. En la medida que, más allá de ideologías y enfoques particulares, se centre el propósito de la educación como el motor del desarrollo individual y social, se estará accediendo a un contexto en donde la participación activa de todos implica un factor decisivo en el bienestar de todos.

### **1.3 Educación preescolar**

En la medida en que un niño de temprana edad se encuentra en contacto con su entorno familiar y establezca un vínculo emocional hará todo lo posible por mantenerse cerca de sus padres, hermanos, primos, abuelos, tíos y amigos.

Sus primeras reacciones serán gatear hacia ellos, llorar cuando los pierde de vista o aferrarse a ellos cuando lo tienen en sus brazos. “Entre

mayor sea la respuesta del adulto para prestar ayuda al niño, cuando éste lo necesite, más firme será el vínculo del niño y el adulto.”<sup>7</sup>

Más adelante, el aprovechamiento dentro del ambiente preescolar es un reflejo de su competencia como individuos desde su nacimiento. La mayor parte de los niños hacen lo que se espera de ellos a la edad que les corresponde.

En la medida en que un niño sea sano, tenga el ambiente familiar y social propicio para el aprendizaje y permanezca estimulado para aprender constante e incrementalmente, tendrá mayores oportunidades en su inicio escolar formalizado.

Dada la influencia familiar, y en especial de los padres en la etapa preescolar, éstos deben participar activamente en la estimulación y libertad que debe tener un niño para, por sí o con ayuda de ellos, iniciarse en el desarrollo de sus habilidades físicas e intelectuales.

Conforme los padres, los maestros, el ambiente escolar y todo el clima que envuelve al niño sea el adecuado, se estará incidiendo positivamente en su receptividad hacia la escuela.

---

<sup>7</sup> Pressley, Michael. *Cómo enseñar a leer*. Paidós. Barcelona. 1999

## 1.4 Educación primaria

Dentro de la educación básica en México, la educación primaria es obligatoria y se imparte a niños de seis a 14 años de edad en seis grados. Tiene por objeto el desarrollo integral de los alumnos, principalmente en su aspecto físico, intelectual, estético, cívico y social, así como la preparación para la vida.

La primaria se ofrece en diversas modalidades: general, bilingüe-bicultural, cursos comunitarios y educación para adultos, tales como la primaria formal, los centros de castellanización de educación indígena, las primarias pertenecientes al Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) y las del Instituto de Educación para Adultos (INEA). En cualquiera de sus modalidades, la educación primaria es previa e indispensable para cursar la educación secundaria.

Algunos datos sobre la educación primaria en México revelan que existe una tasa neta de matriculación de los niños de 6 a 11 años de 99.4% en el año 2005. El 89.3% de los niños que ingresan, logran terminar la primaria; sin embargo, la inscripción a la educación secundaria está en el

orden de los niños de 12 a 14 años de 72.4% en 2003, de los cuales, el 79.7% logra terminarla.<sup>8</sup>

En el año escolar 1993-1994, dio inicio la aplicación de la reforma de los planes y programas de estudio de la educación primaria. Con el objeto de asegurar el conocimiento preciso del nuevo currículo, se elaboró el documento Plan y Programas de Estudio 1993. Educación Básica, Primaria, mismo que significa un producto curricular dentro del Proceso de Modernización Educativa.

Dicho documento, actualmente vigente, fue elaborado en la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal. En éste, se describen los propósitos y contenidos de la enseñanza, de cada asignatura, grado y del ciclo en su conjunto.

Con la difusión de los lineamientos académicos para los seis grados de la educación primaria, la Secretaría de Educación Pública (SEP) puso a disposición de los maestros la información que les permite tener una visión de conjunto de los propósitos y contenidos de todo el ciclo y no sólo de los que corresponden al grado en el cual enseñan. De esta manera se puede establecer una mejor articulación de su trabajo docente con los

---

<sup>8</sup> UNICEF. *Situación de la educación en México*. México. 2003

conocimientos previos de los niños y con los que aprenderán en los grados más avanzados.

El plan estima que en el proceso enseñanza-aprendizaje es donde se promueve el conocimiento y la comprensión de un conjunto de temas sobre la vida social, el idioma, el ambiente y las matemáticas que permiten al individuo integrarse a la sociedad y participar en su mejoramiento.

La continuidad y el fortalecimiento de ese proceso educativo requiere, como tarea de la educación básica, desarrollar en el alumno las actitudes y los valores que lo doten de bases firmes para ser un ciudadano conocedor de sus derechos y los de los demás, responsable en el cumplimiento de sus obligaciones, libre, cooperativo y tolerante.

Con base en la idea de educación integral señalada en el fin primero del Artículo 7° de la Ley, podemos desprender los propósitos educativos generales en la educación primaria<sup>9</sup>:

- Comprender y producir mensajes orales y escritos en español, así como comprender y producir mensajes orales y escritos sencillos.
- Comunicarse a través de medios de expresión verbal, corporal, visual, plástica, musical y matemática, desarrollando el razonamiento lógico, verbal y matemático, así como mostrar sensibilidad estética, creatividad y capacidad para disfrutar de manifestaciones artísticas.

- Utilizar en la resolución de problemas sencillos los procedimientos oportunos para obtener la información pertinente.
- Identificar y plantear interrogantes y problemas a partir de la experiencia diaria, utilizando tanto los conocimientos y los recursos materiales disponibles como la colaboración de otras personas para resolverlo de forma creativa.
- Actuar adecuadamente en las actividades habituales y en las relaciones de grupo, desarrollando las posibilidades de desarrollar iniciativas y de establecer relaciones afectivas.
- Colaborar en la realización y planificación de actividades en grupo, aceptar las normas reglas, articular los objetivos e intereses propios con los de los otros miembros del grupo, respetando puntos de vista distintos.
- Establecer relaciones equilibradas y constructivas con las personas en situaciones sociales conocidas, comportarse de manera solidaria, valorar las diferencias de tipo social y rechazar cualquier discriminación basada en diferencias de sexo, clase social, creencias, raza y otras características individuales y sociales.
- Apreciar los valores básicos que rigen la vida y la convivencia humana y obrar de acuerdo con ellos.

---

<sup>9</sup> SEP. *Plan y Programas de Estudio 1993. Educación Básica, Primaria.* SEP. México. 1993



- Comprender y establecer relaciones entre hechos y fenómenos del entorno natural y social, y contribuir a la defensa, conservación y mejora del medio ambiente.
- Conocer el patrimonio cultural, participar en su conservación y mejora, y respetar la diversidad lingüística y cultural.
- Conocer y apreciar el propio cuerpo, adoptando hábitos de salud y bienestar y valorando las repercusiones de determinadas conductas sobre la salud.

Dicha educación se organiza en las siguientes asignaturas:

- Educación Física.
- Lengua español.
- Matemáticas.
- Educación Artística.
- Conocimiento del Medio natural, social y cultural.

De entre las expectativas que tienen relación con el clima escolar, destacan las acciones que orientan al estudiante para desarrollar habilidades de socialización entre sus compañeros, maestros, autoridades y sociedad en general.

De dichas expectativas se desprende que la comunicación verbal y escrita, basada en información y en hechos es el punto de partida para

aplicar un pensamiento lógico que permita resolver conflictos sencillos y crear situaciones adecuadas para trabajar en equipo.

A través del desarrollo de relaciones afectivas positivas, el alumno de primaria estaría en situación de mejorar su entorno, ambiente y clima escolar, mismo que reflejaría el valor aprendido sobre la vida, la honestidad, el respeto a la dignidad y la convivencia.

Frente a los retos que plantean los cambios del mundo contemporáneo, es necesario fortalecer la identificación de los niños con los valores, principios y tradiciones que caracterizan a México. Al mismo tiempo, se busca formar ciudadanos respetuosos de la diversidad cultural de la humanidad, capaces de analizar y comprender las diversas manifestaciones del pensamiento y la acción humanas.

## **CAPÍTULO 2**

### **EL CLIMA DE TRABAJO**

#### **2.1 Las organizaciones educativas**

Las organizaciones, tal como las escuelas, son entidades que adquieren vida, están en movimiento y son cambiantes. Se componen de recursos humanos y materiales dispuestos para un objetivo particular. Igualmente contienen una personalidad única que es lo que las hace diferentes unas de otras. La forma de entenderlas está basada en aspectos y situaciones concretas que en definitiva dependen siempre de decisiones tomadas por la gente.

El origen y evolución de las organizaciones educativas se manifiesta a través de su cultura, de su concepto de servicio, de su estilo de gestión, de su conducta individual y de grupo, de su lenguaje verbal y no verbal, de su modelo educativo, de su tecnología y de otros múltiples factores que determinan su existencia.

En general el funcionamiento de una organización, incluyendo la educativa, conlleva el establecimiento de<sup>10</sup>:

- Propósitos. Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo.
- Objetivos. Representan los resultados que se desean obtener. Son fines establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Recopilación de información. Consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- Estrategias. Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Políticas. Son guías para orientar la acción. Constituyen criterios y lineamientos generales a observar en la toma de

---

<sup>10</sup> KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. *Administración, una perspectiva global*. 10ª ed. McGraw Hill. México. 2001

decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

- Programas. Son esquemas temporales en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr los objetivos.
- Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos.
- Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

En términos de lo anterior una organización educativa establece, en el mejor de los casos, sus alcances y limitaciones respecto de su entorno, dentro de un marco legal determinado y en función de una demanda de educación que en gran medida indica hacia donde debe dirigir la mayor parte de sus esfuerzos.

De ello una organización “representa la creación de una estructura que determina las jerarquías necesarias y la agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones. Esencialmente, la

organización nace de la necesidad humana de cooperar para lograr un objetivo personal y de grupo.”<sup>11</sup>

Dicha cooperación puede ser más productiva si se dispone de una serie de integrantes que comparten un interés común, tienen un liderazgo y trabajo en equipo adecuado, cuentan con una serie de ventajas competitivas relevantes, tienen la capacidad de sortear adversidades y en el tiempo han acumulado experiencia y disposición para crecer, mantenerse y desarrollarse.

De ello, una organización educativa es un sistema complejo de relaciones sociales. Son relaciones interpersonales porque los sujetos contribuyen a la generación de un ambiente social determinado sobre la base de sus actitudes y valores. A su vez, dichas relaciones están influidas por una práctica cotidiana basada en objetivos, normas, políticas y estrategias bajo una estructura organizacional preestablecida, misma que condiciona sus actuaciones.

## **2.2 La Motivación y la comunicación**

El proceso de motivación ocurre en todas las organizaciones, más en aquellas en donde el factor humano representa un elemento crítico para su

---

<sup>11</sup> KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Op. cit. p. 23

actividad, tal como en las instituciones educativas. Considerando ello, “la motivación es una fuerza que mueve la voluntad hacia el logro de un objetivo; se manifiesta en acciones y en reflexiones que pueden ser observadas o inferidas. Toda motivación es interna a la persona. Sin embargo, el objeto de la motivación es siempre externo al sujeto.”<sup>12</sup> En la medida en el individuo esté motivado internamente logrará que esta fuerza permanezca por más tiempo.

“Landy y Becker en 1987 clasificaron los diversos enfoques modernos de la teoría y aplicación de la motivación en cinco categorías”<sup>13</sup>:

La teoría de las necesidades,

La teoría de los refuerzos,

La teoría de la equidad,

La teoría de las expectativas y

La teoría de las metas

La teoría de las necesidades planteada por Maslow (1954) indica que una persona permanece motivada cuando aún no ha cubierto ciertos grados de satisfacción en su vida. Las necesidades que la motivan pueden ser fisiológicas, de seguridad, sociales y de auto-realización. Una variante de esta teoría la propone Clayton Alderfer (1972) al clasificar las necesidades

---

<sup>12</sup> **ESPÍNDOLA** Castro, José Luis. *Reingeniería educativa*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México. 1997

<sup>13</sup> **STONER**, James A.F., et al. *Administración*. 6ª Ed. Prentice Hall. México. 2002

en tres: las existenciales (tal como Maslow), las de relación o interpersonales y las de crecimiento relacionadas con la creatividad y la productividad personal.

La teoría de los refuerzos propuesta por B. F. Skinner propone que las consecuencias de una conducta del pasado determinan los actos futuros. Para ello, el ciclo de estímulo => respuesta => consecuencias => respuesta futura, genera una conducta positiva o negativa. Así, lo positivo debe reforzarse y lo negativo evitarse.

Por su parte, la teoría de la equidad tiene dos elementos esenciales: el esfuerzo y la recompensa. Por lo regular, la recompensa está representada por dinero y la forma de medirlo es comparándose con personas similares. Si el esfuerzo es superior a otros empleados, se pedirá una recompensa mayor que los demás. Si se percibe que la recompensa es menor que otros empleados similares, se buscará compensar esta situación disminuyendo el esfuerzo.

La teoría de las expectativas indica que las personas eligen conscientemente como comportarse en función de las alternativas que le ofrecen mayor beneficio. Así, las organizaciones deben determinar las recompensas adecuadas y el valor que le da cada empleado. Al fijar el desempeño deseado y alcanzable, ligando el desempeño a la recompensa y vigilando qué factores pueden contrarrestar es posible lograr la eficacia.



Por su parte, la teoría de las metas implica que se entiende y acepta una meta específica, clara y alcanzable. “La teoría de las metas se une a la teoría de las expectativas y a la teoría del reforzamiento como una manera de explicar por qué las personas se comportan como lo hacen.”<sup>14</sup> Al evaluar si una meta aceptada es alcanzable y además coincide con una meta personal, ello facilita una conducta particular para recibir un beneficio.

De esta forma, la motivación es importante en la toma de decisiones de los directivos. En una organización educativa, los mandos directivos deben estar pendientes que sus decisiones satisfagan las necesidades, expectativas y metas de sus subordinados y alumnos, propiciando reacciones que sean reforzadas con el intercambio efectivo de mensajes.

Conjugar la motivación y la comunicación en un líder educativo académico o administrativo, hace que la persona dé mejores resultados en su desempeño. Dichos elementos son indispensables para mejorar la participación del docente en el servicio. Mientras la motivación sea interna y la comunicación tienda a ser efectiva, el resultado será un líder mejor preparado ante circunstancias no previstas.

En la actualidad el incremento de la competencia en todos los ámbitos ha llevado a la mayoría de las organizaciones educativas a mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la misma. Haciendo uso de

---

<sup>14</sup> STONER, James A.F., et al. Op.cit. p. 67

canales de comunicación adecuados han buscado mantener actualizados a sus miembros acerca de los cambios que se realicen en ella. En esencia, lo anterior tiene la finalidad de mejorar o reforzar su identidad hacia sus actores educativos internos y externos, considerando a éstos como aquellos sujetos que participan en la institución educativa, tales como autoridades, maestros, alumnos y padres de familia.

Todas las organizaciones incluyendo las instituciones educativas, tienen necesidades diferentes de comunicación; pero es recurrente que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan a utilizar hacia los actores educativos, tomando en cuenta el perfil de la organización, tal como si es pública o privada, grande o pequeña, nacional o internacional, productiva o de servicios, con fines de lucro y sin fines de lucro, etcétera.

Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las organizaciones. Por medio de ella, existe una mejor relación entre sus integrantes, lo que en primera instancia se refleja en la interacción entre los propios actores, y todos aquellos que mantengan una relación indirecta con la organización.

“La comunicación efectiva es muy importante para los directivos por tres motivos primordiales. En primer lugar, la comunicación representa un objetivo común para todos los procesos administrativos. En segundo lugar,

las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los directivos aprovechen la amplia gama de talentos que existe en una organización. En tercero, los directivos pasan mucho tiempo comunicándose. Es raro que estén solos, de hecho dedican gran parte de su tiempo a comunicarse frente a frente, electrónicamente o telefónicamente con otros directivos, supervisores, en general como todos los sujetos que participan en el ámbito escolar.”<sup>15</sup>

De lo anterior, la comunicación eficiente, aplicable también para las instituciones educativas, se basa en dos escenarios fundamentales:

- La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- Unas características específicas, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de estrategias, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación.

La comunicación es un proceso interpersonal donde se comparten mensajes mediante la emisión y recepción de símbolos representados por

---

<sup>15</sup> STONER, James A.F., et al. Op.cit. p. 85

sonidos, gestos, números, palabras, entre muchos otros medios. Transmitir lo que realmente se piensa puede ser un objetivo difícil de alcanzar. Sin embargo, se han identificado elementos para mejorar la comunicación tales como identificar las diferencias en la percepción, reconocer la presencia de las emociones, incrementar las congruencias entre la comunicación verbal y la no verbal y mejorar la confianza entre las partes.

Primeramente las diferencias de percepción están relacionadas con los conocimientos, la experiencia, el sexo, el lenguaje, entre muchos factores que modifican que una persona diga un mensaje y otros distorsionen su significado. Como ello es inevitable, la recomendación es confirmar que el mensaje se ha recibido tal como se esperaba y hacer los ajustes necesarios para lograrlo.

Por su parte, las emociones de enojo, alegría, amor, miedo, etcétera influyen en el mensaje que se envía y se recibe. “La mejor manera de manejar las emociones es aceptarlas como parte del proceso de comunicación y tratar de entenderlas cuando ocasionan problemas.”<sup>16</sup> En una situación crítica, si los directivos se anticipan y prevén las emociones negativas de sus subordinados, estarán en mejor posibilidad para contrarrestarlas.

---

<sup>16</sup> STONER, James A.F., et al. Op.cit. p. 102

La comunicación no verbal es quizá uno de los elementos más inconscientes para emitir mensajes que no deseamos. Por ello, estar atento a mantener la congruencia entre el mensaje verbal y el mensaje de los movimientos corporales, la postura, la ropa, el contacto, entre otros factores, permite mejora y el proceso de comunicación.

La confianza por lo general, es el resultado de un proceso de largo plazo donde se ha manifestado la honradez, el juicio y la intención. Si a todos los elementos anteriormente citados, se le añade la desconfianza el resultado serán dificultades para alcanzar una comunicación efectiva. Por ello, en un ambiente donde existen problemas de comunicación es necesario contrarrestarlo con un comportamiento transparente, constante y que promueva mejorar las interacciones entre las personas.

Derivado de la comunicación, pueden identificarse los siguientes comportamientos:

- comportamiento proactivo: alto reconocimiento del problema, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad.
- comportamiento fatalista: bajo reconocimiento del problema, alta utilización de restricciones que conlleva a la desmotivación.

A raíz de ello, se pueden reconocer diversos ámbitos de la comunicación en las organizaciones:

- **Ámbito de la información:** se compone de normas y datos que permiten que la organización funcione de acuerdo al objetivo definido.
- **Ámbito de divulgación:** son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización. Los boletines, las publicaciones, son algunos de los elementos que se pueden implementar.
- **Ámbito de formación y socialización:** tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional. En este marco se insertan las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones.
- **Ámbito de participación:** es la participación destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra y ofrecerle el reconocimiento. Puede incluirse el trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias y las propuestas.

## 2.3 Trabajo en equipo

“Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.”<sup>17</sup> En sentido estricto, los miembros de un equipo deben compartir aspiraciones y estar conscientes de que sus acciones y las de otras personas les permitirán alcanzar sus metas. Básicamente, en las organizaciones existen dos tipos de equipos: los formales y los informales.

En general, “los requisitos que debe cumplir un equipo son tres: inclusión, control y apertura. La inclusión implica ser parte del equipo; el control implica el respeto de normas y la apertura implica comunicación honesta y directa entre los integrantes.”<sup>18</sup>

Los equipos o grupos formales son creados, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas. Estos, se reúnen para analizar problemas relacionados con el trabajo, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas. Cuando un equipo ha terminado la investigación y encontrado una solución, presenta los resultados a la dirección. Algunos equipos de trabajo formales son temporales; es decir, se crean para atacar

---

<sup>17</sup> KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Op. cit. p. 515

<sup>18</sup> GARCÍA Córdoba, Fernando y Cristian C. Talavera Pérez. “Trabajo en equipo”. En Revista Caminos Abiertos. Universidad Pedagógica Nacional. México. No. 168, abril-junio, 2007. p. 15

un problema específico y se desmantelan cuando se termina la tarea o se resuelve el problema.

Los equipos o grupos informales surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad. Estos grupos se desarrollan dentro de la estructura formal de la organización. Los grupos informales satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad, permiten a los empleados compartir bromas y quejas, comen juntos y tienen relaciones sociales al salir del trabajo, se sirven mutuamente para resolver problemas de tipo personal y pueden tener una influencia en la vida de la organización.

Algunos grupos tienen características tanto de los equipos formales como de los informales. Un ejemplo serían los superequipos o equipos de alto desempeño. Aquí, sus integrantes pueden proceder de distintas áreas de la organización. Lo que los distingue de otros equipos formales es que ignoran la jerarquía piramidal. Bien dirigidos se manejan solos, arreglan sus problemas de trabajo, fijan sus cuotas de productividad, piden sus suministros, mejoran la calidad del servicio y hasta pueden interactuar con otros superequipos o personal externo.

El concepto de superequipo es básico ya que todos los integrantes participan en un equipo auto administrado. Este tipo de equipo se controla a sí mismo y toma decisiones sobre presupuestos, programación de trabajo e



incluso contrataciones y capacitación. Se dirigen sin supervisión formal y se forman con mayor razón cuando existe un problema complejo por resolver.

Los superequipos suelen tener las características siguientes:

- El equipo tiene la responsabilidad de una tarea relativamente completa.
- Los miembros del equipo tienen, cada uno, una serie de habilidades relacionadas con la tarea.
- El equipo tiene facultades para determinar los métodos de trabajo, programas y la asignación de las diferentes tareas a los miembros.
- El desempeño del grupo es la base de la calificación, remuneración y la retroinformación.

El primer paso para aprender a manejar debidamente a los equipos es adquirir conciencia de sus características; es decir la manera de desarrollar los roles de liderazgo, normas y cohesión.

El líder formal de un equipo suele ser designado o elegido. Por otra parte los líderes informales surgen gradualmente, conforme los miembros del grupo van interactuando. El hombre o la mujer que ofrece más y mejores sugerencias que los demás o que guían las actividades del equipo se puede convertir en el líder informal.

Con el tiempo, los miembros del grupo establecen normas. Formulan expectativas en cuanto a la forma en que ellos y los demás miembros se deben comportar. Algunas de estas normas son imitadas de la sociedad en general como: vestir para el trabajo o presentarse con puntualidad. Otras normas son particulares del grupo a los estándares impuestos por la organización. Cuando una persona infringe las normas del equipo, es probable que los demás miembros la presionen para que se ciña a ellas. Los métodos para imponer esta aceptación van desde una leve ridiculización hasta las críticas o castigos.

La solidaridad o cohesión de un equipo es un indicador de la influencia que ejerce el grupo en sus miembros individuales. Cuanto más esté cohesionado el grupo, tanto mayor será su influencia. Si los miembros de un grupo se sienten fuertemente atraídos a él es poco probable que violen las normas, además permite que los miembros tengan sentimientos positivos con relación a su grupo y permite que el individuo se sienta bien por su contribución al esfuerzo del equipo.

Algunos lineamientos formales que son útiles para que los equipos funcionen efectivamente son:

- Se deben definir las metas del equipo con toda claridad, de preferencia por escrito. Esto enfocará las actividades y la definición de lo que hará el equipo.

- Se debe especificar la autoridad y alcance del equipo.
- Se debe determinar el tamaño ideal del equipo. El potencial de los recursos del grupo se incrementará conforme el tamaño del grupo aumenta. El tamaño dependerá de las circunstancias, de la cantidad de tareas y de los objetivos propuestos.
- Se debe seleccionar a un presidente del equipo, hombre o mujer, con base en su capacidad para dirigir bien al grupo; es decir para propiciar la participación de todos los miembros y para evitar que las reuniones de trabajo se saturen en cuestiones irrelevantes.

Uno de los retos para lograr que los grupos formales sean eficaces consiste en asegurarse de que todo el mundo tenga ocasión de contribuir y participar considerando que los logros son el resultado del talento creativo combinado de todos los participantes y de su capacidad para tomar decisiones.

Los equipos sólo funcionarán si se elimina el patrón de la jerarquía tradicional para la comunicación. Lo importante no es el puesto que uno ocupe, sino aquello con lo que pueda contribuir al equipo y que finalmente lleve a todos a alcanzar los objetivos organizacionales y los objetivos personales.

Con todo ello, el estudio del liderazgo y su relación con los equipos de trabajo en una organización adquiere importancia cuando se reconoce que únicamente a través de la gente se pueden alcanzar los niveles de excelencia que actualmente se demanda. Así, las actividades organizacionales deben estar en estrecha colaboración para caminar hacia el objetivo común que les permita seguir compitiendo.

## **2.4 Clima de trabajo**

El concepto de clima adolece de una extensa variedad conceptual, dado que depende de la idea subjetiva de quien lo trate de definir. A pesar de ello, se han identificado cuatro posturas teóricas de partida<sup>19</sup>:

- Clima entendido como agente de presión ambiental percibido entre jefes y empleados, entre alumnos y profesores, entre árbitros y deportistas, entre instituciones y gobierno, etcétera.
- Clima como función de las características típicas de los participantes.

- Clima como función de las actitudes de los mandos superiores en una organización.
- Clima entendido como «calidad de vida» dentro del centro.

El clima como agente de presión ambiental, generalmente es considerado como un factor que incide en el desempeño y logro de objetivos. Así mismo, busca señalar posiciones extremas entre aquellos que tienen relaciones estrechas. Implica un ambiente que si bien no es cuantificable, puede ser descrito como bueno o malo, pesado o ligero, con buenas vibraciones o no.

El clima como función de las características de los participantes depende de la actividad concreta donde se interactúa. Por el ejemplo, el clima entre administrativos educativos no es el mismo que entre maestros. En uno se enfatiza más cuestiones de organización y en otro en la educación misma, lo que determina que el clima sea distinto.

El clima en función de las actitudes de los mandos superiores, está estrechamente ligado con su forma de dirigir, de decidir y de premiar o castigar los eventos. De esta forma, el clima entre un padre autoritario es distinto al que pudiera crear un padre permisivo u otro que fuera democrático.

---

<sup>19</sup> **MARTÍN** Bris, Mario. *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Revista Educar 27. España. 2000. p. 55

El clima entendido como calidad de vida implica una expresión que conlleva fijar un estándar o parámetro aceptable y general entre las personas. Sería un clima en donde se permita y se fomente el desarrollo de sus integrantes, tal como el clima que se percibe en una ciudad donde no existe tráfico, inseguridad y desempleo, en contraposición de una ciudad donde la calidad de vida se ve comprometida por las situaciones de estrés constante.

Abundando en el concepto de clima, pueden considerarse posiciones objetivas, subjetivas e individuales<sup>20</sup>:

a) Desde una posición objetiva, el clima es el conjunto de características particulares de la organización, perdurables y en cierto modo medibles que distinguen una entidad de otra. Como organización se busca definir su clima en base a información interna o externa que ha sido recopilada de manera ordenada y sistemática.

b) Desde una posición subjetiva, el clima es la percepción colectiva de la organización en su conjunto y/o de cada uno de sus sectores. Los miembros de las organizaciones comparten una visión global de la institución a la que pertenecen. Esta posición implica lo que los integrantes de la organización perciben a partir de su experiencia y de la acumulación de hechos que directamente les benefician o afectan.

c) Desde una posición individual, cada persona elabora su propia visión de la organización y de las cosas que en ella suceden. Es una posición que pudiera cambiar de individuo en individuo y la suma de ellos reflejaría una posición general que se apegara a la realidad de un conjunto inmerso.

---

<sup>20</sup> **MARTÍN** Bris, Mario. Op. cit. p. 56

## **CAPÍTULO 3**

### **CLIMA DE TRABAJO EN LA EDUCACIÓN PRIMARIA**

#### **3.1 Problemática en el clima de trabajo en educación primaria**

Reiterando que el clima de trabajo representa el ambiente sobre el cual interactúan los seres en busca de contribuir a un objetivo determinado. En una organización educativa, el clima de trabajo es relevante y puede llegar a determinar el éxito o fracaso de sus estudiantes, lo cual justifica su estudio.

El clima de trabajo escolar constituye un medio para impulsar el mejoramiento de la calidad educativa desde la escuela. Una de sus principales características es que planea armonizar los intereses individuales y colectivos en donde autoridades, directivos, docentes, padres de familia y alumnos trabajen en equipo.

Siendo el clima de trabajo un proceso sistemático, cotidiano y dinámico deberá planearse, ajustarse, evaluarse y corregirse de manera permanente, incidiendo en el desempeño de sus actores y siendo un



promotor para que el objetivo académico prevalezca por encima de situaciones conflictivas.

En términos ideales, un buen clima de trabajo en una institución educativa es donde prevalece la orientación académica sobre la administrativa; se impulsa el avance del conocimiento científico y técnico; se cubren las expectativas que la sociedad demanda; la rotación de docentes y personal de apoyo es mínima; la reprobación, repetición, deserción y abandono está controlada; las relaciones entre docentes-alumnos-autoridades-padres de familia-sociedad es estable, provechosa y congruente con el objetivo educativo.

Desafortunadamente, un clima de trabajo ideal es una suposición poco probable. Dado que en el proceso educativo intervienen los seres humanos. También el proceso está expuesto al conflicto, a la diferencia de opiniones y al desajuste continuo.

No obstante ello un clima de trabajo adecuado es deseable para que sobre él resulten beneficiados en primera instancia los alumnos, que serán aquellos que continúen en su preparación educativa.

También es importante el clima para los docentes, quienes por vocación, convicción o necesidad, requieren realizar su trabajo en un ambiente donde se limiten los problemas, donde se creen condiciones para el desarrollo profesional, donde se motive y aliente su desempeño.

Dentro de la problemática que incide en el clima de trabajo en educación primaria está la disponibilidad de recursos materiales y humanos, el desempeño profesional de los docentes, el aprovechamiento de los estudiantes, la inmovilidad del plan de estudios, la prevalencia de intereses políticos sobre la educación y la baja participación de los padres.

En cuanto a la disponibilidad de recursos materiales, tales como presupuesto, infraestructura, herramientas didácticas, libros y material de apoyo, lo aportado por el Estado no es suficiente para atender la demanda creciente en educación primaria, misma que en el periodo de 1995-2002, significó un aumento en 11%.

“Del presupuesto asignado por estudiante de primaria, se tiene que en México es de \$1,467 dólares americanos, estando por debajo de los \$5,313 dólares americanos que en promedio gastan los países industrializados”<sup>21</sup>, lo que tiene implicaciones en la presión de las escuelas para atender a más niños con menos recursos; a más niños con menos profesores; y a mayor exigencia con menos incentivos.

La proporción en el índice de estudiantes por profesor en México es de 1.5 veces el promedio de la Organización para la Cooperación y

---

<sup>21</sup> OCDE. *Panorama de la Educación 2005: breve nota sobre México*. Nueva York. 2006

Desarrollo Económico (OCDE) en la educación primaria (con 22 estudiantes por maestro) y 2 veces el promedio de dicha organización<sup>22</sup>.

Confirma un aumento en la carga de trabajo para los docentes en cuanto a preparación de clases, exposición de temas, control de grupos, procesos de evaluación y presentación de resultados, aunado a las responsabilidades administrativas adicionales que pudieran sumarse a su labor, que de forma natural afecta la atención que pueda prestarse a cada alumno y su incidencia en la calidad de los resultados.

En cuanto a la disponibilidad de recursos humanos y la profesionalización de los docentes, aunque se han realizado acciones de actualización y transformación educativa para incrementar el nivel de conocimientos, existen aun rezagos y falta de disposición de las autoridades para lograr que el docente tenga tiempo y recursos suficientes para incrementar su desempeño.

De dicho rezago es posible observar en docentes de primaria agotamiento, estrés, saturación de actividades, falta de vocación en su tarea, actitud indiferente hacia los alumnos y discriminación de esfuerzos entre aquellos alumnos que mejor se desempeñan y otros que no muestran interés o capacidad.

---

<sup>22</sup> OCDE. Op. cit. p. 112

Respecto de los alumnos su bajo aprovechamiento en matemáticas, español y conocimiento del medio es explicado con base en la alta estratificación y calidad de las instituciones. Derivado de una educación tradicional que fomenta la memoria, la repetición, la aplicación de fórmulas y la exposición oral, los niños de primaria adolecen de habilidades para resolver problemas lógicos, analizar información, proponer soluciones y construir por su cuenta el conocimiento.

De la interacción del docente poco motivado, del alumno expuesto a los errores del sistema educativo y de la falta de condiciones que mejoren su desempeño conjunto, el clima de trabajo en primaria tiende a caracterizarse por ser tenso, en la medida en que los alumnos no aprovechan la enseñanza y cuando el docente carece de medios para revertir una situación donde no puede controlar todas las variables.

De la inmovilidad y actualización del plan de estudios que actualmente está vigente y se aplica en el sistema educativo para el nivel de primaria, cabe señalar que si bien se ha destacado últimamente el enfoque de competencias, este no es un tema novedoso en educación, mismo que si bien contribuye a que los alumnos desarrollen habilidades y apliquen el conocimiento, es también responsabilidad del sistema dejar de orientar las acciones hacia una educación eminentemente tradicional y paternalista.

Como otro factor que incide en la educación primaria y su clima escolar, en relación a los padres de familia, es común que se crea todavía que la escuela es el único instrumento de enseñanza y que en ella recae toda la responsabilidad para que los niños aprendan valores y virtudes.

Lo anterior, ejerce presión externa sobre los docentes, mismos que enfrentando problemas de disciplina que provienen de relaciones familiares inadecuadas, tienen que asumir controles que disminuyen las posibilidades de un ambiente armónico. De ello, los padres de familia, de una manera u otra también son elementos que pueden favorecer el clima laboral en una institución si implementan mayor participación dentro y fuera de la escuela.

### **3.2 Situación de los alumnos**

Los alumnos representan el objeto del proceso educativo y uno de los elementos básicos en el clima de trabajo dentro de una institución educativa. Los niños y niñas de 6 a 12 años están en una etapa decisiva de la vida, porque es la fase en la que obtienen conocimientos y adquieren experiencias esenciales para desarrollar su capacidad como seres humanos.

“Están en la etapa de la vida en que motivan su desarrollo intelectual, consolidan sus capacidades físicas, aprenden los modos de relacionarse

con los demás y aceleran la formación de su identidad y autoestima, siendo así una etapa decisiva única.”<sup>23</sup>

Cuando no se les brindan las condiciones adecuadas, las consecuencias son negativas: su desarrollo intelectual es deficiente y pierden habilidades para pensar, comprender y ser creativos; sus destrezas manuales y sus reflejos se vuelven torpes; no aprenden a convivir satisfactoriamente, a trabajar en equipo, a solucionar conflictos ni a comunicarse con facilidad y pueden convertirse en personas angustiadas, dependientes e infelices.

Después de los 6 años, el desarrollo intelectual de los niños avanza rápidamente, fortaleciendo sus capacidades para pensar y adquirir conocimientos. Aprenden con facilidad en todos los campos: la ciencia y la historia, la convivencia y la tolerancia, la relación con los demás y con la naturaleza, el manejo de la creatividad y la comunicación. Es el momento de avance acelerado de las diversas formas de la inteligencia.

El aprendizaje es brindado por la familia, la comunidad y la escuela: la familia enseña modelos de conducta mediante la interacción de cada día, la comunidad enseña valores culturales y modos de relacionarse mediante la vida de la calle y los medios de comunicación, la escuela enseña

---

<sup>23</sup> UNICEF. *Edad Escolar. En Vigía de los derechos de la niñez mexicana*. UNICEF. México. 2005

conocimientos y capacidad de convivencia mediante las diversas actividades escolares y los recreos.

Es tiempo de descubrimiento, de juego, de experimentación, de cuestionarse el por qué, cómo y cuándo. Necesitan ser dirigidos, alentados, corregidos, aceptados, respetados, amados y considerados en situaciones importantes que afecten su desarrollo.

En el caso de la educación primaria, por la edad de los alumnos su participación es limitada en términos de que aun requieren de protección, cuidados y consideraciones especiales en relación a reglas de convivencia, horarios determinados, esquemas de seguridad y sistemas de disciplina. Ellos asumen que la escuela es una extensión de la casa, como también asumen que los maestros son una autoridad legítima.

Igualmente, dichos niños estando supervisados por docentes y autoridades educativas en el contexto de la escuela, tienen una influencia pasiva en el clima laboral escolar, respondiendo a aquellos estímulos y castigos que su comportamiento justifica. Dicha influencia podrá aumentar conforme la edad avanza, así un niño de primero de primaria se dará a distinguir de manera distinta a un niño de último grado.

En este sentido, la percepción que tenga el niño en la escuela sobre la relación social con sus maestros, con sus compañeros y con otras personas de apoyo dentro de la institución, determinará su participación en

el clima laboral. La percepción tiene que ver con la acumulación de experiencias y conocimientos para interpretar lo que sucede a su alrededor y afecta su comportamiento.

La participación en primaria se estima que será en grupo, más que individual, ya que un solo alumno si bien puede favorecer o entorpecer una situación determinada que incida en el clima, dicha individualidad será relativamente fácil de manejar. En este sentido, el manejo de grupos, la segmentación de edades y la división de grados puede llevar a distintos climas.

Con ello, el clima general de una institución educativa puede estar compuesto de varios sub-climas, uno para cada salón, uno para cada grado, uno para alumnos y otro para docentes. En todos ellos, el alumno sigue siendo el centro, favoreciéndose aquellos que son más jóvenes porque el clima de protección, que por definición está contenido en la esencia de la educación básica, crea un paraguas que lo favorece.

En todo caso el clima laboral en una escuela es transparente para los alumnos; puesto que no están preocupados por ello, siguen su vida de manera natural a menos de que dicho clima sea evidentemente nocivo y que alguien o ellos mismos hagan conciencia de que algo está mal.

En este sentido, el alumno puede contribuir a mejorar el clima laboral cuando hace conciencia de que su participación cuenta, de que quizá esté



afectando con alguna de sus acciones para que el docente se muestre enojado, irritable, controlador o incluso permisivo.

En la medida en que la conciencia llegue al alumno, este podrá modificar el ambiente que le rodea, haciendo uso de sus limitados recursos, pero siendo una parte legítima que está inmersa en un clima que debe orientarse hacia una mejor educación.

En todo caso, en la determinación de la influencia del alumno de primaria en el clima laboral de una institución educativa debe considerarse su edad, su nivel de conocimientos, su conducta individual y de grupo, su condición económica y social, el sistema de enseñanza y filosofía educativa aplicada en la institución, el sistema de disciplina aplicado, la apertura de la escuela a cambios y sugerencias externas, pero sobre todo la observación del rendimiento que experimentan los alumnos en el tiempo.

### **3.3 Situación de los docentes**

Los docentes, a diferencia de los alumnos tienen mayor ingerencia en el clima laboral de una institución educativa. De ellos se desprenden una serie de acciones, actitudes y enfoques para determinar qué clima prevalece en un salón de clases, en un recreo o en una actividad extraescolar.

Como se indicaba, los docentes son una extensión de la autoridad en la casa y representan un modelo a seguir por parte de los alumnos. De ello, se desprende una gran responsabilidad para ofrecer a los alumnos un contexto que motive su adecuado desarrollo intelectual, físico, emocional, social y psicológico.

El docente está expuesto a la presión que se ejerce desde la dirección y las autoridades escolares, los propios alumnos y sus padres de familia. Su posición resulta complicada en el sentido de que debe buscar el punto en donde las situaciones conflictivas con un alumno, no entorpezcan el resultado con otros; igualmente, debe lograr que el comentario de un padre de familia sea tomado en cuenta; pero que este no norme su criterio para beneficio de uno, sino de todos lo que están a su cargo.

Con base en la Ley, los Artículos 65 y 66 señalan las condiciones de los padres de familia, tutores o los que ejercen la patria potestad como se registra a continuación:

Artículo 65. Son derechos de quienes ejercen la patria potestad o la tutela:

I. Obtener inscripción en escuelas públicas para que sus hijos o pupilos menores de edad, que satisfagan los requisitos aplicables, reciban la educación preescolar, la primaria y la secundaria.

La edad mínima para ingresar a la educación básica en el nivel preescolar es de 3 años, y para nivel primaria 6 años, cumplidos al 31 de diciembre del año de inicio del ciclo escolar. Párrafo adicionado DOF 20-06-2006

II.- Participar a las autoridades de la escuela en la que estén inscritos sus hijos o pupilos, cualquier problema relacionado con la educación de éstos, a fin de que aquéllas se aboquen a su solución;

III.- Colaborar con las autoridades escolares para la superación de los educandos y en el mejoramiento de los establecimientos educativos;

IV.- Formar parte de las asociaciones de padres de familia y de los consejos de participación social a que se refiere este capítulo, y

V.- Opinar, en los casos de la educación que impartan los particulares, en relación con las contraprestaciones que las escuelas fijen.

Artículo 66.- Son obligaciones de quienes ejercen la patria potestad o la tutela:

I.- Hacer que sus hijos o pupilos menores de edad, reciban la educación preescolar, la primaria y la secundaria; Fracción reformada DOF 10-12-2004

II.- Apoyar el proceso educativo de sus hijos o pupilos, y

III.- Colaborar con las instituciones educativas en las que estén inscritos sus hijos o pupilos, en las actividades que dichas instituciones realicen.

Cabe comentar que de los derechos y obligaciones que se desprenden para los que ejercen la tutela o la patria potestad, se deriva la responsabilidad de mantener una comunicación y participación permanente con las instituciones escolares, incluyendo a los docentes. Desde el derecho de que los hijos o pupilos reciban educación hasta apoyarlos en el proceso educativo, las instituciones y el cuerpo docente, incluyendo las asociaciones de padres de familia deben concurrir para que el objeto de la educación se cumpla.

En términos del docente, del grupo docente y de la institución misma, estos tienen limitaciones en la relación de directivos y autoridades escolares externas e internas. De la interacción con directivos debe sujetarse a órdenes expresas y a normas que orientan sus actividades, objetivos y estrategias. Igualmente, respecto a las autoridades escolares, los supervisores ejercen directrices que tienen que ser resueltas por el docente.

En este sentido, el cuerpo docente se encuentra en un lugar en donde si bien es él el que tiene que aportar al clima de trabajo, también es el que mayor influencia recibe de otros participantes. En este punto cabe indicar que el docente no tiene una influencia decisiva sobre el clima, dado que

dicha influencia está dispersa entre todos los participante, lo que de alguna forma limita su acción.

Al igual que los alumnos, la influencia del docente debe visualizarse en grupo, más que individualmente. A este respecto, es conveniente tomar en cuenta que si el docente ostenta un cargo directivo su influencia es mayor en el clima que un docente regular. El cargo de directivo le otorga una fuerza adicional para orientar como líder al grupo de docentes que estén a su cargo.

Por otro lado, un docente individual no determina de forma importante el clima general de la institución educativa. Su ámbito de influencia se restringe al grupo en el que imparte como titular o a la materia que se le ha asignado. De todas formas, el clima de este grupo si tiene una influencia en el clima general, siendo su aportación limitada.

La experiencia, los años de antigüedad, la relación estrecha con la dirección e incluso la pertenencia como representante sindical otorgan al docente individual cierto grado de influencia en el clima laboral. De la utilización adecuada de estos factores se podría orientar el clima hacia el mejor desempeño de toda la institución o hacia un conflicto mayor que motive su remoción.

Entre otros factores que se han detectado como condicionantes del clima escolar en relación al docente son<sup>24</sup>:

- la condición económica o remuneración del docente;
- la infraestructura o características de la planta física del plantel;
- participación en la toma de decisiones de los miembros de la institución;
- carencia de metas académicas;
- liderazgo rígido;
- control centralizado;
- identificación de los miembros con la institución;
- interacción y relaciones personales;
- resistencia al cambio a las innovaciones pedagógicas.

La remuneración del docente en México ha aumentado paulatinamente en el tiempo; sin embargo, aun está por debajo de estándares internacionales. De su estabilidad laboral, de la magnitud de sus percepciones, de la necesidad de tener muchas veces dos empleos, de la falta de oportunidades de desarrollo y de la exigencia no compensada con estímulos económicos y reconocimientos, el docente está expuesto a un clima laboral donde se manifieste su desmotivación y descontento.

---

<sup>24</sup> NIEVES, Freddy. *Desempeño docente y clima organizacional*. En Revista Paradigma. Venezuela. 2004

De la limitada acción que tiene el docente regular en la toma de decisiones, se ve mermada su actitud de servicio, de disposición para contribuir a la solución de problemas académicos o administrativos. En ocasiones el mismo docente carece de bases para evaluar alternativas y tomar decisiones racionales alejadas de la impulsividad.

Ante situaciones donde se debe aplicar un conocimiento estructurado, más allá de su saber en ciertas materias, el efecto es negativo sobre el clima laboral, dado que el mismo sufre las consecuencias de una decisión equivocada.

El liderazgo y la centralidad de la toma de decisiones con base en recursos materiales y humanos también inciden en el clima laboral de manera importante. Mediante un liderazgo promotor que propicia el trabajo en equipo hacia una meta objetiva, medible y alcanzable se estaría en el camino adecuado para mejorar el clima laboral desde la perspectiva docente.

La resistencia al cambio por parte de un docente, de un grupo de docentes, de una directiva o incluso de la autoridad educativa conlleva un obstáculo para implementar estrategias de corto y largo plazo que mejoren el clima laboral. En este sentido, no se trata de experimentar o de no tener certeza de que el cambio significa algo positivo, sino de mantener una actitud en la que se muestre apertura y disposición para mejorar.

Ante un clima que promueva la actualización y la mejora de habilidades, el docente tomará conciencia de que tiene que asumir un cambio y actitud proactiva que en el tiempo le dará beneficios. Ello se traducirá en un ambiente y clima laboral propicio donde la actualización sea una condición para mantener un sano sentido de competencia.

### **3.4 Participación de los padres**

A pesar de la crisis humana, que no de valores dado que estos persisten, la sociedad y la familia aún poseen una significación positiva como instrumento para guiar a los niños hacia ambientes que favorezcan su desarrollo. Como forma primaria de organización humana, como célula comunitaria existente en cualquier tipo de sociedad, la familia es el primer grupo de referencia para cualquier ser humano.

“La familia es el medio de socialización primario e inmediato del ser humano. Eso le otorga un lugar privilegiado, un valor especial dentro del sistema de relaciones sociales.”<sup>25</sup>

Es a través de los vínculos afectivos prevalecientes al interior de la familia, sobre todo en relación con los niños, que se produce la apropiación

---

<sup>25</sup> VIDAL, M. *Para orientar la familia posmoderna*. España: Verbo Divino. 2001



del lenguaje como medio fundamental de comunicación y socialización. Igualmente, es en ese marco donde se aprende a sentir, a pensar, a concebir el mundo de un determinado modo y se reciben las orientaciones primarias de valor.

Las primeras orientaciones que recibe el niño desde que es pequeño son aquellas vinculadas a su propia sobrevivencia, a lo que es imprescindible hacer para garantizarla, a lo que puede constituir un peligro que la amenace.

De la misma forma, recibe las primeras nociones sobre lo que se puede y no se puede o lo que se debe y no se debe; tienen el propósito fundamental de garantizar la supervivencia ante la inocencia y la fragilidad propia de la etapa infantil.

“Más adelante, en el propio seno familiar, se adquieren las primeras normas de conducta y de relación, vinculadas a lo que se considera un comportamiento moralmente bueno y a una adecuada relación de respeto con el otro.”<sup>26</sup>

Todos estos valores se asumen por el niño en una primera etapa como un proceso lógico, sin cuestionamientos y de natural identificación con

---

<sup>26</sup> **SCHMILL** Herrera, V. *Disciplina inteligente: manual de estrategias actuales para una educación en el hogar basada en valores*. México: Producción Educación Aplicada. 2003

su medio social inmediato -la familia-, que sintetiza para él lo que es el género humano.

Los padres incluso, en muchas ocasiones, no se preocupan en esta etapa por explicar el por qué, simplemente orientan, a través de un "esto no se hace" o un "haz tal cosa", lo que en su opinión representa una actitud y un comportamiento adecuado. El alto grado de dependencia existencial que todavía aquí tiene el niño en relación con sus familiares hace que asuma la autoridad de estos últimos como infalible.

Es también en la familia donde se adquieren las primeras nociones culturales y estéticas y los valores a ellas asociados. Otros valores - ideológicos, políticos, filosóficos- también tienen en la familia a uno de los primeros y principales medios de transmisión ya en etapas más avanzadas del desarrollo de la personalidad.

Debido a la fuerte presencia que tiene la familia en la educación más temprana del niño, su papel es extraordinariamente importante en la configuración de su mundo. La función que en este sentido juega la familia es en realidad insustituible.

Lo adquirido en edades tempranas queda casi siempre arraigado en la estructura de la personalidad, lo cual hace más difícil su cambio. De ahí, la importancia de que esa educación primera sea lo más adecuada posible.

Sin embargo, en muchas ocasiones los padres no tienen plena conciencia de la gran responsabilidad que recae sobre ellos en lo que concierne a la educación de sus hijos o, simplemente, no están lo suficientemente preparados para asumirla.

No pocas veces muestran más preocupación por los aspectos formales de la educación que por el contenido racional de la misma. Pensando que el peso de su autoridad es suficiente y no se ocupan de explicar él por qué de lo bueno y de lo malo y de transmitirles a los pequeños los instrumentos necesarios para que ellos aprendan por sí mismos.

De la misma forma, los padres obvian el hecho evidente de que en algún momento ese ser humano, ahora pequeño y dependiente, tendrá que asumir una posición autónoma ante la vida y tendrá que enfrentarse a situaciones inéditas, presumiblemente no contempladas en las normas que sus padres le transmitieron.

Aunque lo adquirido en el seno familiar es aquello de mayor arraigo, eso no significa que necesariamente se marque de manera predeterminada un cambio en el transcurso del tiempo y en la personalidad del niño.

“En el transcurso de su vida, en la evolución natural de niño a adolescente y de adolescente a joven y a adulto, el individuo se inserta en

otros grupos humanos –sus amigos de casa, la escuela, el colectivo laboral- y de todos ellos recibe determinados influjos valorativos.”<sup>27</sup>

La propia realidad social a la que pertenece, cambia, evoluciona y ello también condiciona variaciones en su mundo. Pero, lo que es más importante, el propio individuo no es una entidad pasiva sometida a dictados externos, sino que es capaz de asumir actitudes personales, propias, creativas, diferenciadas, en relación con los valores.

No es casual entonces, que en determinado momento del desarrollo de la personalidad el individuo comience a cuestionarse conductas arraigadas desde el seno familiar.

“El resultado de este cuestionamiento puede ser la asunción de acciones y pensamientos, ya ahora plenamente concientizados, racionalizados y lógicamente entendidos, o puede ser la renuncia parcial o total a aquellos.”<sup>28</sup>

En este último caso, se asumen los padres como aquellos que desde el hogar o directamente ante el docente intervienen en el clima laboral buscando mejorar las condiciones educativas de sus hijos. En el mejor de los casos forman parte de los grupos de familia, que sin un interés personal,

---

<sup>27</sup> VIDAL, M. op. cit. p. 46

<sup>28</sup> SCHMILL Herrera, V. op. cit. p. 96

se involucran en las asociaciones de padres y promueven acciones que afectan a sus hijos, pero que también contribuyen a toda la colectividad.

Igualmente, son los padres de familia que, siguiendo las indicaciones expertas de los docentes, están en posición de cambiar, alterar o mejorar incluso la actitud y participación del niño en su ambiente escolar.

También cabe suponer que existen padres de familia que no contribuyen a un mejor clima, siendo aquellos que no están de acuerdo con las estrategias didácticas implementadas, con la personalidad del docente y su desempeño, con la autoridades educativas o simplemente porque creen que porque tienen un lugar, pagan una colegiatura, pueden afectar toda una colectividad.

### **3.5 Condiciones de un clima de trabajo adecuado en la educación primaria**

Tomando en cuenta lo anterior, las condiciones para obtener un clima adecuado en la educación primaria deben incluir a cada participante. De esta forma, dichas condiciones tienen que reconocer que los alumnos, los docentes y las autoridades educativas tienen un rol para determinar cierto clima que sea conveniente para los propósitos de la educación.

Bajo lo expuesto, las condiciones que deben prevalecer en los alumnos de educación primaria son:

- Acumular en el tiempo experiencia en la socialización y establecimiento de relaciones adecuadas con sus compañeros y docentes.
- Establecer canales de comunicación entre los docentes y los padres de familia. Naturalmente, ellos no son responsables, ni tienen los recursos suficientes para implementarlo, pero si pueden ser transmisores efectivos entre mensajes y comunicaciones entre el docente y la familia.
- Los alumnos con mayor edad y con capacidad de convocatoria deberían de alentar la sana convivencia con los más pequeños, de manera que se logre una integración que parta desde la iniciativa de los alumnos y que solo sea monitoreada por los docentes.
- El intercambio de experiencia entre alumnos de mayor edad y sobre las inquietudes de los de menor edad, puede revelar ciertos conflictos y problemas recurrentes que los mismos alumnos estén en posibilidades de cambiar.

- Mediante el juego, como herramienta didáctica por excelencia, es posible que se motive la convivencia entre alumnos y docentes, de manera que se formen equipos y exista competencia, pero que sobre todo sea una forma de comunicación efectiva.
- Hacer conciencia de su influencia en el clima laboral.
- Mostrar una actitud abierta para con los docentes.
- Tener disposición ante los cambios en la didáctica que pudieran presentarse, pero que en definitiva sean para mejorar el aprovechamiento escolar de los alumnos.

Por su parte, las condiciones que deben prevalecer en los docentes de educación primaria son<sup>29</sup>:

- Desarrollar habilidades para una comunicación eficaz.
- Mantener flexibilidad y creatividad para implementar cambios necesarios.
- Fomentar la identificación y compromiso con los fines de la institución.
- Promover un clima interno de apoyo y libre de amenazas.
- Participar en el rediseño de la estructura organizativa, en función de su adaptación a los cambios sociales y políticos, y para mantener la congruencia con los fines y tareas de la institución.

---

<sup>29</sup> NIEVES, Freddy. Op. cit.

- Flexibilidad para adoptar actitudes directivas o no directivas, según lo reclame la situación.
- Desarrollar capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del alumno.
- Desarrollar capacidad para personalizar la enseñanza.
- Disponibilidad para experimentar y ensayar cosas nuevas.
- Desarrollar la habilidad para formular preguntas.
- Actualizarse en el conocimiento de la asignatura y temas afines.
- Obtener destrezas para establecer procedimientos de examen definidos.
- Disposición a prestar colaboración concreta en el estudio;
- Capacidad para reflejar una actitud comprensiva (gestos de asentimiento, comentarios positivos, sonrisas. Cuidar el lenguaje no verbal.
- Practicar la enseñanza bajo un estilo coloquial, natural y desenvuelto, que favorezca las relaciones entre alumnos y docentes.

Las condiciones que deben prevalecer en los padres de familia de educación primaria son:

- Seleccionar la institución que resume sus expectativas de educación.
- Ofrecer a la escuela el apoyo suficiente y oportuno para que se tomen decisiones en torno a la mejora de la educación.



- Atender las solicitudes y comunicaciones de la escuela cuando sea necesario.
- Promover las actividades extraescolares entre alumnos, docentes y padres de familia.
- Alentar la participación de los alumnos en el salón de clase, en el recreo y en las convivencias.
- Participar activamente en las resoluciones de las asociaciones de padres de familia.
- Mantener congruencia entre el ambiente familiar y el escolar.
- Establecer lazos de comunicación abiertos y efectivos entre el docente y la familia.
- Dar seguimiento a los eventos de indisciplina y bajo rendimiento de los alumnos.
- Promover una cultura de aceptación del cambio, como una forma de mejora de la educación.

De lo anterior, puede observarse que la comunicación, la apertura, la participación, la actitud positiva y la disposición de mejora tendrían un impacto favorable en un clima laboral dentro de una institución educativa de nivel primaria.

En la medida en que cada quien asuma su papel en el clima laboral, haga conciencia de su influencia y contribuya a la identificación de los

factores que mejoran el clima, se estará en una posición adecuada para enfrentar conflictos interpersonales y grupales, convirtiéndolos en oportunidades de mejora.

### **3.6 Soluciones desde la práctica docente**

La práctica docente que he acumulado frente a grupos de primaria corresponde principalmente a grupos de segundo y tercero de primaria. Por el tipo de escuelas en las que he laborado, cubriendo interinatos, prejubilaciones y vacaciones de profesores titulares, me ha tocado acudir a escuelas públicas y privadas, caracterizadas por alumnos en su mayoría con problemas académicos y de conducta.

Considerando que el núcleo básico del clima de trabajo está compuesto básicamente por alumnos, docentes y directores, conviene tomar en cuenta que dada la corta edad de los niños (de entre 7 y 9 años), también debe incluirse a los padres de familia como elementos que determinan la tendencia de un clima de trabajo propicio para la educación.

En mi práctica docente he observado que lo anterior se cumple, en la medida en que los padres, están al pendiente de la educación de sus hijos o se desentiendan de ésta, pues indistintamente de su participación siempre son factores clave en el desempeño escolar y en el comportamiento dentro y fuera del salón de clases.

En relación al clima laboral y en el comienzo de mi práctica educativa, ser una de mis primeras experiencias tuve algunos problemas de comunicación con los padres de familia, con los directivos y con otros docentes. Igualmente, en un inicio me resultaba difícil mantener el orden y la disciplina ante un grupo de niños. En dichos momentos, mi labor docente era opacada pero más por el resultado negativo de una falta de supervisión de la dirección o por ineficiencia de otros docentes, que por la aplicación de mis estrategias de enseñanza-aprendizaje.

Haciendo una reflexión sobre esta primera etapa, y en términos del clima laboral las circunstancias fueron:

- Falta de experiencia docente.
- Problemas de comunicación con padres de familia, docentes y directivos.
- Asumir problemas académicos y administrativos por falta de seguimiento de los directivos.
- Prevalencia de inseguridad, nerviosismo y sentimientos de culpabilidad.
- Falta de control de disciplina ante el grupo.
- Falta de compatibilidad entre la escuela y el hogar.
- Costumbre sobre el exceso de tareas y falta de atención familiar.

- Manejo de conflictos personales y de grupo docente inadecuado.

En atención a cada uno de los elementos que componen el clima de trabajo, sobre directivos, padres de familia y alumnos, los respectivos problemas y las soluciones fueron las siguientes:

<b>Directivo</b>	<b>Problemas</b>	<b>Soluciones</b>
	Conflictos interpersonales.	Relación amistosa con los directores, pero centrada en lo académico.
	Conflictos administrativos.	Respeto de los lineamientos del directivo y las normas escolares.
	Inseguridad y nerviosismo.	Mayor control personal de emociones. Tomar las cosas con calma y mostrar seguridad y confianza.
	Establecer diferencias entre la práctica y lo aprendido en la carrera.	Hacer conciencia de que la realidad supera la preparación académica.
	Tratar de quedar bien con todos.	Actitud más centrada en el trabajo y menos en las relaciones.
	Más atención al directivo.	Más atención al alumno, sin descuidar al directivo.

<b>Padres de</b>	<b>Problemas</b>	<b>Soluciones</b>
------------------	------------------	-------------------

<b>familia</b>		
	Falta de atención y comunicación.	Programar tareas, reuniones y establecer mayor comunicación con los padres.
	Asumir el conflicto del alumno.	Establecer una línea que separa el conflicto del alumno y la participación del docente.
	Conflicto en función del docente.	Asumir el conflicto en función del niño.
	Conducta insegura.	Mostrar mayor seguridad y confianza.
	Los padres no están involucrados.	Invitar a los padres para que participen activamente.

<b>Alumnos</b>	<b>Problemas</b>	<b>Soluciones</b>
	Conflictivos, centrados en la disciplina.	Considerarlos con sus problemas sociales y económicos, centrarlos en lo académico.
	Exceso de tareas.	Flexibilizar los trabajos escolares y cumplir con los objetivos.
	Proviene de familias desintegradas y conflictivas.	Reconocer que no se puede alterar su circunstancia, pero que se puede ayudar. No desear resolver unilateralmente el problema.

De lo anterior, se desprende que las soluciones que surgieron de la acumulación de experiencias bajo un entorno difícil de docencia, asumiendo problemas que escapan de las cuestiones escolares e incluso que no se es responsable directo de su origen, se enfocan a: mayor comunicación, más centrado en lo académico que en las relaciones, mayor autocontrol personal, más centrado en lo académico que en lo administrativo, más centrado en lo escolar que en el conflicto interpersonal, asumir el papel de ayuda más que de solucionador de problemas familiares que no le corresponden al docente.

## CONCLUSIONES

En términos del objetivo general planteado para esta investigación documental, relativo a señalar las condiciones que deben prevalecer para obtener un clima de trabajo adecuado en la educación primaria, se han organizado las conclusiones en dos partes: 1) la que corresponde al tema genérico de clima de trabajo y 2) a aquella que corresponde específicamente al clima de trabajo en la educación primaria.

Ambas partes coinciden en señalar que los seres humanos, más que los recursos materiales, son el centro que orienta, define y determina un clima de trabajo en una institución, independientemente de su naturaleza pública o privada, e incluso de su enfoque social, industrial o de servicios. En ello, se reconoce que son las personas las que influyen decisivamente en su propio ambiente, que aunque se busque conscientemente crear un entorno positivo, aun se está expuesto a situaciones de conflicto.

Igualmente, ambas partes coinciden en señalar que a medida en que el clima, ambiente, entorno o lugar de trabajo incluye en él condiciones elementales donde prevalece la comunicación, el respeto, la motivación, la actitud proactiva y las actividades en equipo, se está en mejor posición para lograr obtener los resultados esperados.

Así mismo, conviene anotar que el clima de trabajo en general y lo que corresponde al clima de trabajo en una institución educativa son de la naturaleza similar en términos de que inciden significativamente en el desempeño y contribución de cada elemento en el objetivo particular que se persigue.

Tomando en cuenta lo anterior, las conclusiones relativas al clima de trabajo son:

- El clima de trabajo, entendido como entorno y ambiente, tiene como fin establecer las condiciones que mejoren el desempeño y el logro de los objetivos de una institución.
- Las instituciones, incluyendo las escuelas, son entes con vida propia compuestas por personas y objetos materiales que están en constante cambio, movimiento y desarrollo, razón por la cual deben ajustarse de manera periódica a fin de alcanzar sus objetivos y aplicar estrategias que les permitan utilizar sus recursos de manera eficiente.
- Como toda organización social, la existencia de jerarquías es indispensable para la distribución del trabajo, hecho que también implica normar las conductas individuales y grupales en torno a un bien común.
- La motivación es una fuente de acción que debe desarrollarse en la persona a partir de un mecanismo interno, más que de factores externos que busquen cambiar una forma de actuar.



- La interacción de la comunicación efectiva, la motivación y el trabajo en equipo resulta conveniente para que los individuos y los grupos sociales logren coincidencias en sus intereses personales con los de la institución.
- En la medida en que un adecuado liderazgo conduce a una institución hacia el logro de sus objetivos, sin menoscabo de los intereses individuales de sus trabajadores, se está incidiendo en el clima de trabajo.

Las conclusiones sobre el clima de trabajo en la educación primaria son las siguientes:

- La educación primaria representa una experiencia única para los alumnos, en términos de que en ella se determina la personalidad y se adquieren bases elementales que serán útiles en posteriores etapas del aprendizaje.
- En la educación primaria, la interacción constante de alumnos y de docentes es de extrema importancia; respecto a los alumnos estos aún requieren de cierta protección y consideración especial que les facilite su tránsito hacia ambientes más complejos.
- Tanto los alumnos como los docentes, de forma cotidiana determinan el tipo de clima en que se desenvuelven.

- Conforme la comunicación, la motivación y la disposición de los alumnos y los docentes sea la adecuada se estará incidiendo en un mejor clima de trabajo en una escuela primaria.
- Es de especial relevancia la influencia del docente y de los propios padres de familia para inducir al niño de educación primaria hacia su participación positiva y activa en el clima de trabajo.
- La resolución oportuna y adecuada de conflictos entre alumnos, entre docentes y alumnos, entre docentes y padres de familia e incluso entre padres de familia y alumnos, permitirá contribuir a incrementar la calidad en el clima de trabajo.

De todo lo anterior, el clima de trabajo en una institución de educación primaria resulta el punto de partida para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, mejorar la calidad de la educación, mejorar el desempeño docente, mejorar la apropiación de conocimientos por parte del alumno, y en general para mejorar la contribución de la educación a las demandas de la sociedad en su conjunto.

## BIBLIOGRAFÍA

**ESPÍNDOLA** Castro, José Luis. *Reingeniería educativa*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México. 1997

**FALIERES**, Nancy. Marcela Antolin. *Cómo mejorar el aprendizaje en el aula y poder evaluarlo*. Círculo Latino Austral. Argentina. 2003

**FERMOSO** Estebañez, Paciano. *Teoría de la Educación*. Trillas. México. 1981  
DICCIONARIO, de la Lengua Española 2005 esparza calps S.A, Madrid

**KOONTZ**, Harold y Heinz Wehrich. *Administración, una perspectiva global*. 10ª McGraw Hill. México. 1994

*Ley General de Educación*. Diario Oficial de la Federación. México. Noviembre 2, 2007

**MARTÍN** Bris, Mario. *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Revista Educar 27. España. 2000

**MORENO** Olivos, Tiburcio. “Evaluación cualitativa del aprendizaje: enfoques y tendencias”. En Revista de la Educación Superior. México. Vol. XXXIII. No. 131, Julio-Septiembre. 2004

**NIEVES**, Freddy. *Desempeño docente y clima organizacional*. En Revista Paradigma. Venezuela. 2004

**OCDE.** *Panorama de la Educación 2005: breve nota sobre México.* Nueva York. 2006

**SCHMILL** Herrera, V. *Disciplina inteligente: manual de estrategias actuales para una educación en el hogar basada en valores.* México: Producción Educación Aplicada. 2003

**STONER,** James A.F., Freeman, R. Edward y Daniel R. Gilbert Jr. *Administración.* 6ª Ed. Prentice Hall. México. 2002

**UNICEF.** Edad Escolar. *En vigía de los derechos de la niñez mexicana.* UNICEF. México. 2005

**UNICEF.** *Situación de la educación en México.* México. 2003

**VIDAL,** M. *Para orientar la familia posmoderna.* España: Verbo Divino. 2001