



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

“EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO GESTOR PARA
OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL JARDÍN DE
NIÑOS BENITO JUÁREZ C.C.T. 09DJN0729W”

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
ADMINISTRADOR EDUCATIVO

PRESENTA
ILEANA ITZEAR ROJAS MONTES DE OCA

DIRECTOR DE TESINA:
PROFR. TOMÁS ROMÁN BRITO

MÉXICO, DF.

MAYO 2015

AGRADECIMIENTOS

A mí amado Fer

Hijo, gracias por tu paciencia y amor, por haberme enseñado el verdadero sentido de la vida y ser mi fuerza para lograr este proyecto.

A mis Hijos

A Cami y Héctor por haber sido punta de lanza, por cuidarme y darme fuerza desde donde están.

A mis padres y hermanos

Por creer en mí, darme su amor y comprensión.

A mi amor

Por tu apoyo, por ser mi compañero y parte importante de mi vida.

A mi chatito

Por nunca dejarme en el camino, por largo que este fuera.

A mis profesores y asesores

Por compartir sus saberes e impulsarme a lograrlo.

A todos los involucrados en este proyecto, simplemente ¡Gracias!

Índice

Introducción	5
Capítulo I Contexto Escolar y Problematicación.....	6
1.1 Educación	7
1.2 Diagnóstico jardín de Niños “Benito Juárez”	13
1.3 Análisis por dimensión del Clima Organizacional.....	16
1.4 Informe de Rendición de Cuentas Jardín de Niños “Benito Juárez”	18
1.4.1 Marco Normativo.....	21
1.4.2 Objetivos Estratégicos	23
1.4.3 Avance en el logro de las metas institucionales por proceso estratégico ...	26
Capítulo II El Administrador Educativo como necesidad social	32
2.1 El Administrador Educativo, la necesidad social y su caracterización	33
2.2. La profesión como necesidad social	40
2.2.1 Sentido social del trabajo	41
2.3 El profesional de la administración educativa dentro de la organización	43
2.4 Clima Organizacional	51
2.5 Desarrollo Organizacional	60
2.6 Comunicación Asertiva	63
Capítulo III Propuesta de Mejora.....	66
3.1 comunicación Asertiva caso Benito Juárez.....	67

3.2 Propuesta de mejora del clima organizacional en el Jardín de Niños “Benito Juárez” C.T.C 09DJN0729W	68
3.2.1 PROPUESTA: “Taller de Inteligencia Emocional”	73
Conclusión.....	85
Bibliografía.....	86
Anexo	88

Introducción

El presente estudio aborda el Clima Organizacional de una institución educativa, el Jardín de Niños “Benito Juárez” C.C.T 09DJN0729W, proponiendo el Taller de Inteligencia Emocional para optimizar el trabajo del colegiado de la organización.

El primer capítulo hace una descripción del contexto escolar del jardín de Niños “Benito Juárez” C.C.T 09DJN0729W, haciendo referencia de las normas que como escuela de carácter público nos rigen, así como su organización y un análisis FODA que nos permiten conocer el clima organizacional de la misma.

En el segundo capítulo aborda a la Profesión como necesidad social y la importancia de la ética profesional deriva de las relaciones que se establecen entre ellos y sus clientes. Tomando en cuenta que existen ciertas actitudes y conductas que lo distinguen como profesionalista. Aborda también el perfil que un Administrador Educativo debe poseer para poder llevar el mando de una organización educativa.

Finalmente en el tercer capítulo se realiza una propuesta para optimizar el clima organizacional del Jardín de Niños “Benito Juárez” basándonos en el análisis del diagnóstico realizado a la institución. Dicha propuesta consiste en la impartición del Taller de Inteligencia Emocional, con el fin de sensibilizar al colegiado y su papel importante como parte de la organización.

Capítulo I

Contexto Escolar Y Problematización

1.1 Educación

En nuestra legislación no existe una definición específica para el término de educación. No obstante, tanto la Ley General de Educación como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señalan que la educación es un proceso que cumple ciertas funciones. Por ejemplo, la Ley General de Educación, en su artículo segundo, establece que la educación es un proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante en la adquisición de conocimientos para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.

De la misma forma, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo tercero, establece como parte de las garantías individuales, el derecho que tiene toda persona a la educación, así como el respeto a sus libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. Por esta razón, el Estado mexicano está obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda tener acceso a una formación básica (preescolar, primaria y secundaria), misma que tendrá un carácter laico y gratuito.

Respecto de las atribuciones del Congreso de la Unión en materia educativa, el artículo 73 fracción XXV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos faculta al Congreso de la Unión para establecer y organizar diversas instituciones educativas (escuelas rurales, elementales, secundarias, y profesionales), y dictar leyes encaminadas a distribuir entre la federación, los estados y los municipios el ejercicio de la función educativa y las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público.

Educación Básica

La educación básica es la educación que le permite al individuo obtener los conocimientos elementales a partir de los cuales profundizar su sentido intelectual y racional. La educación básica es parte de lo que se conoce como educación formal, es decir, aquel tipo de enseñanza que está organizada en niveles o etapas, que tiene objetivos claros y que se imparte en instituciones especialmente designadas para ello (escuelas, colegios, institutos). Si bien también es posible que un niño reciba los conocimientos básicos de un tutor o incluso de su propia familia, la escuela es siempre la principal responsable de transmitir a la mayor parte de la población lo que se considera como conocimientos elementales y necesarios.

A escala internacional se han establecido objetivos de cobertura y calidad para la educación básica:

- En la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, celebrada en Jomtien, Tailandia (1990), se planteó la necesidad de garantizar el acceso universal con una “visión ampliada” para satisfacer las demandas básicas de aprendizaje de cada persona –niño, joven o adulto–. Asimismo, se confirió a los miembros de una sociedad la posibilidad y, a la vez, la responsabilidad de respetar y enriquecer su herencia cultural, lingüística y espiritual común.

- La Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors (1996), señala en su informe presentado a la UNESCO que la educación básica tiene que llegar, en todo el mundo, a los 900 millones de adultos analfabetos, a los 130 millones de niños sin escolarizar y a los más de 100 millones de niños que abandonan la escuela antes de tiempo. Además, puntualiza que los contenidos educativos de este nivel tienen que fomentar el deseo de aprender, el ansia y la alegría por conocer y, por lo tanto, el afán y las posibilidades de acceder más tarde a la educación durante toda la vida.

•La Declaración Universal de los Derechos Lingüísticos(1996) puntualiza que los pueblos indígenas tienen el derecho a la enseñanza de la propia lengua y cultura, asimismo declara que la educación debe estar siempre al servicio de la diversidad lingüística, cultural y las relaciones armoniosas entre diferentes comunidades lingüísticas de todo el mundo. También señala que toda comunidad lingüística tiene derecho a una educación que permita a sus miembros adquirir un conocimiento profundo de su patrimonio cultural, así como el máximo dominio posible de cualquier otra cultura que deseen conocer.

•En el Foro Mundial sobre la Educación, celebrado en Dakar (2000), la comunidad internacional reafirmó su compromiso de asegurar el acceso a una educación primaria de alta calidad para el año 2015. Asimismo, en uno de sus puntos señaló: dada la enorme diversidad cultural que caracteriza a los pueblos latinoamericanos, calidad educativa implica reconocer la necesidad de diversificar la oferta educativa a fin de asegurar no sólo el respeto sino el fortalecimiento de las diferentes culturas [...]. Gobiernos y sociedades debemos impedir que la diversificación de los servicios de educación básica a los grupos culturales minoritarios siga escondiendo una oferta empobrecida, aprovechándose de que estos grupos no han tenido capacidad de para exigir niveles adecuados de calidad en el servicio y en sus resultados.

•En la Cumbre del Milenio (2000) también se establecieron objetivos de desarrollo para el año 2015, conocidos como “Objetivos de desarrollo de la ONU para el milenio”; en el ámbito educativo destacan: lograr la enseñanza primaria universal y promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.

Este último objetivo tiene como uno de sus indicadores, eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza para el 2015.

Como resultado de los compromisos establecidos en el marco internacional, la escolaridad obligatoria se ha ido incrementando. En la actualidad abarca la educación

primaria y secundaria, e incluso algunos sistemas educativos, como el caso mexicano, han incorporado obligatorios en la educación preescolar y media superior.

Educación Preescolar

Como ya se mencionó anteriormente la Educación Básica está integrada por tres niveles, que son: Preescolar, Primaria y Secundaria. Para este apartado nos abocaremos únicamente a la Educación Preescolar, por lo que se hará una breve reseña de la Educación Preescolar en México.

Primeras escuelas de párvulos

El año de 1883 marca el inicio de las primeras escuelas dedicadas a los párvulos. Una de ellas surgió en Veracruz, al frente se encontraba el maestro Enrique Laubscher, educador alemán. Laubscher había sido alumno del fundador de los jardines de infancia: Federico Guillermo Augusto Froebel. Al igual que su maestro, se interesó por "una educación que estuviera en armonía con el interés del niño, por la observación de la naturaleza, por el estudio y enseñanza de las matemáticas y por el conocimiento de las lenguas". El Kindergarten fundado por Laubscher se llamó "Esperanza", por haber sido acogido en las instalaciones del colegio de niñas de la liga masónica que le dio su nombre.

Consolidación del preescolar

El presidente Cárdenas, en 1937, decretó que la educación preescolar quedara adscrita a la Dirección de Asistencia Infantil, misma que en 1938 pasó a ser la Secretaría de Asistencia Social. Por su parte, el presidente Ávila Camacho trasladó, en 1941, dicho nivel escolar a la Secretaría de

Educación Pública, creándose el Departamento de Educación Preescolar. En ese mismo año se formó una comisión que reorganizaría los programas relacionados con salud, educación y recreación.

El secretario de Educación Pública, Torres Bodet, consideraba que a pesar de que la educación de los niños era tarea primordial de la madre, en muchas ocasiones no tenían ni el tiempo, ni la preparación para atender correctamente a sus hijos. En 1946 había un total de 620 en toda la República. Miguel Alemán también se preocupó por el avance del preescolar. Fue entonces cuando la Dirección General de Educación Preescolar se orientó a preparar educadoras en todo el país. Para este fin se utilizó como medio, la radio, a través de programas diarios que deberían desarrollar las maestras con los niños. Al finalizar el sexenio de Alemán habla en toda la República 898 jardines de niños.

Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958) confirió a los jardines de niños más importancia desde el punto de vista técnico que desde el económico, de aquí que la dirección respectiva subrayara la atención a los pequeños y la unión con su propio hogar para conseguir la cooperación de éste en la labor educativa de los planteles. En un primer momento, lo que se logró fue la cooperación de las autoridades, de las sociedades de madres de familia y la ayuda de las educadoras. Este primer esfuerzo continuó gracias a la constante labor de las madres de familia, quienes siempre se preocuparon por la mayor eficacia de la educación en los jardines de niños. El resultado fue que los planteles aumentaron a 1 132 en todo el país. Incluso, en 1957, se celebró en México el Congreso de la Organización Mundial para la Educación Preescolar (OMEP).

El sexenio de Adolfo López Mateos (1958-1964) se distinguió por su preocupación por mejorar la educación pública, y la enseñanza del preescolar no fue una excepción. De este modo, desde el punto de vista cuantitativo los planteles aumentaron a 2 324 en todo al país.

De hecho, el paso más importante se dio durante el sexenio de Luis Echeverría (1970-1976). Fue entonces cuando se logró reestructurar los planes de trabajo con base en

las más modernas corrientes psicopedagógicas, adaptándolas a las características de cada región. (http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/html/articulos/sec_25.htm)

Después de este breve recorrido por la historia de la educación preescolar en nuestro país, podemos decir que se trata de un esfuerzo que ha perdurado desde finales del siglo XIX hasta nuestros días. Así es como en 2011 surge La Reforma Integral de Educación Básica marcando en su programa de estudios lo siguiente.

La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) presenta áreas de oportunidad que es importante identificar y aprovechar, para dar sentido a los esfuerzos acumulados y encauzar positivamente el ánimo de cambio y de mejora continua con el que convergen en la educación las maestras y los maestros, las madres y los padres de familia, las y los estudiantes, y una comunidad académica y social realmente interesada en la Educación Básica.

Programa de estudio 2011

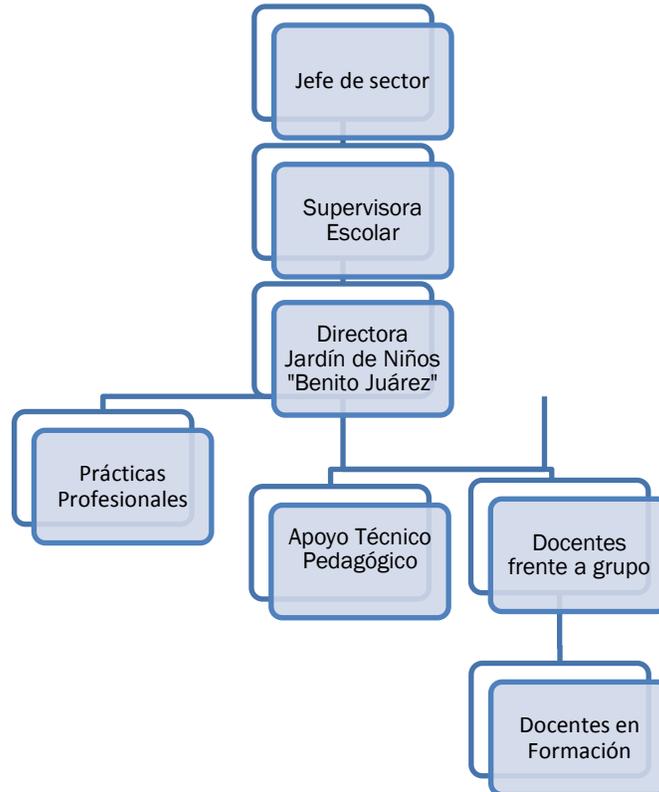
Con el propósito de consolidar una ruta propia y pertinente para reformar la Educación Básica de nuestro país, durante la presente administración federal se ha desarrollado una política pública orientada a elevar la calidad educativa, que favorece la articulación en el diseño y desarrollo del currículo para la formación de los alumnos de preescolar, primaria y secundaria; coloca en el centro del acto educativo al alumno, al logro de los aprendizajes, a los Estándares Curriculares establecidos por periodos escolares, y favorece el desarrollo de competencias que les permitirán alcanzar el perfil de egreso de la Educación Básica.

La RIEB culmina un ciclo de reformas curriculares en cada uno de los tres niveles que integran la Educación Básica, que inició en 2004 con la Reforma de Educación Preescolar, continuó en 2006 con la de la Educación Secundaria y en 2009 con la de Educación Primaria, y consolida este proceso, aportando una propuesta formativa pertinente, significativa, congruente, orientada al desarrollo de competencias y centrada en el aprendizaje de las y los estudiantes. (PEP, 2011)

Infraestructura

Cuenta con todos los servicios e infraestructura adecuada, se encuentra en la región central urbana del Distrito Federal, cuenta con abundantes vías de comunicación, tiene gran actividad de negocios. Su infraestructura está compuesta de una oficina directiva compartida en ambos turnos, un cubículo anexo a la dirección, nueve aulas, una biblioteca escolar, cuatro sanitarios (dos para alumnos y dos para docentes), dos patios, una alberca, salón de actos para artísticas, un estacionamiento y áreas verdes. (anexo1)

Organigrama Jardín de Niños "Benito Juárez"



Fuente: Elaboración propia

El organigrama del Jardín de Niños "Benito Juárez" fue elaboración propia ya que su estructura es básica y la institución educativa no cuenta con un organigrama oficial.

Análisis FODA

Pedagógico curricular

fortalezas	oportunidades	debilidad	amenazas
<ul style="list-style-type: none">•se reertoman actividades del PEP 2011	<ul style="list-style-type: none">•uso de diversos materiales didacticos	<ul style="list-style-type: none">•ausentismo por enfermedad	<ul style="list-style-type: none">•baja en la matricula

Organizativo

fortalezas	oportunidades	debilidad	amenazas
<ul style="list-style-type: none">•participacion de padres de familia	<ul style="list-style-type: none">•cumplimiento al 80% de los objetivos planeados	<ul style="list-style-type: none">•comunicacion asertiva entre el colegiado	<ul style="list-style-type: none">•incumplimiento de acuerdos y compromisos

Administrativo

fortalezas	oportunidades	debilidad	amenazas
<ul style="list-style-type: none">•libre formato de planeacion	<ul style="list-style-type: none">•cumplimiento adecuado de planes	<ul style="list-style-type: none">•falta de tiempo del desarrollo de actividades administrativas.	<ul style="list-style-type: none">•falta de recursos economicos

Comunitaria y de participación social

fortalezas	oportunidades	debilidad	amenazas
<ul style="list-style-type: none">•reconocimiento social de la funcion de la escuela	<ul style="list-style-type: none">•ocupacion por cumplir los acuerdos con la docente	<ul style="list-style-type: none">•recursos económicos	<ul style="list-style-type: none">•pobre ambiente alfabetizador en casa

El cuadro anterior muestra brevemente un análisis interno y externo del Jardín de Niños “Benito Juárez” mediante un análisis FODA, el cual es de suma importancia para la institución educativa, ya que muestra los puntos más importantes que se deben tratar con la finalidad de que se identifiquen las amenazas y se ataquen las debilidades, para que los objetivos se cumplan de acuerdo a lo previsto.

1.3 Análisis por dimensión del Clima Organizacional

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, donde es necesario considerar la percepción de los encuestados a través de los ítems planteados en el cuestionario con una escala de respuesta tipo Likert, la cual consta de 5 categorías :1. Muy en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Neutral, 4. De acuerdo, 5. Muy de acuerdo. (Anexo 2)

Autonomía

Se observó que las docentes tienen una percepción **Neutral**, es decir, se percibe que tienen cierta decisión en la organización de las actividades.

Trabajo por equipo

Las docentes se encuentran en una posición de **Desacuerdo**, en relación con la toma de acuerdos, así como en comunicación y esfuerzo en la realización de labores.

Apoyo

En la dimensión de apoyo, aquí las docentes muestran una posición **De acuerdo** en proyección de jefatura, cohesión de grupo y motivación.

Presión

Por otra parte la dimensión de presión, aquí las docentes se sienten presionadas por la carga de trabajo ante eventos especiales, no así de las responsabilidades que tienen.

Reconocimiento

Las docentes se muestran **De acuerdo** , externando una buena actuación que tiene la directora, supervisora y jefe de sector, con respecto a términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales, factores que son relevantes en la motivación de los empleados y por ende impacta en el ambiente de trabajo.

Equidad

La percepción de las docentes en esta dimensión se muestra **De acuerdo** al recibir un trato equitativo y justo.

Innovación

La mayoría de las docentes se muestran en una posición **De acuerdo** dado a que la apreciación directiva dentro del plantel, para invitar, hacer o realizar las tareas con nuevas estrategias.

Precepción de la organización

Las docentes se muestran en una posición **De acuerdo** sintiéndose orgullosas de pertenecer a este equipo de trabajo, lo cual es muy importante en el desarrollo del ámbito organizacional.

Motivación intrínseca

Las docentes se muestran **De acuerdo** en la disposición laboral y el bienestar ante las actividades que realizan es lo que lleva a las docentes llegar a cumplir los objetivos de la institución.

Promoción y carrera

Las docentes se muestran **De acuerdo** ya que cuentan con apoyo para seguir promoviéndose por medio de Carrera Magisterial.

Ambiente físico y cultural

Las docentes se encuentran **Muy de acuerdo** ya que el jardín cuenta con espacios amplios donde se realizan múltiples actividades.

Satisfacción general

La emisión de lo observado fue **De acuerdo**, es decir, las docentes sienten satisfacción en general, sin embargo consideran que la comunicación entre el equipo no es óptimo.

1.4 Informe de rendición de cuentas Jardín de Niños “Benito Juárez”

Directorio

Secretaría de Educación Pública

Emilio Chuayffet Chemor

Subsecretaría de Educación Básica

Alba Martínez Olivé

Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa

Germán Cervantes Ayala

Dirección General de Materiales e Informática Educativa

Ignacio Villagordo Mesa

Dirección General de Desarrollo Curricular

Hugo Balbuena Corro

Dirección General de Educación Indígena

Rosalinda Morales Garza

Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal

Inspectora General Sectorial Cuauhtémoc I

Profra. María Guadalupe García Rojas

Supervisora Zona 202

Profra. Juana Ivonne Manzo Carrillo

Directora del plantel

Profra. Ana Luisa Castillo Barrón

Mensaje Institucional

Como institución pública, tenemos la obligación de rendir cuentas a la sociedad sobre nuestras acciones y aceptar, consecuentemente, la responsabilidad de las mismas.

El presente informe de rendición de cuentas representa, por un lado, el cumplimiento de la obligación legal de reportar y explicar las acciones realizadas. También constituye una responsabilidad moral que tenemos con la sociedad y, de manera destacada, una convicción personal de que la rendición de cuentas y la transparencia son parte consustancial de la integridad de un servidor público.

El Informe de Rendición de Cuentas muestra los avances registrados en el logro de las metas institucionales en el periodo del ciclo escolar 2012-2013, así como el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos conforme a la estructura de nuestro Modelo Educativo para el Siglo XXI, cuyo eje central es el Proceso Educativo, sustentado por cuatro dimensiones estratégicas: Pedagógica Curricular, Organizativa, Participación Social y Administrativa.

Este análisis anual, representa un apropiado mecanismo de autoevaluación para que, de manera objetiva y crítica, se constaten los avances logrados, pero también se valoren las metas que no alcanzaron su cabal cumplimiento y se revisen las causas que las sustentan, con la finalidad de realizar los ajustes necesarios y pertinentes a nuestras estrategias o acciones institucionales.

Misión

En el marco de la democracia del Estado mexicano, la Subsecretaría de Educación Básica tiene la misión de garantizar el derecho a la educación pública y gratuita de todos los niños, niñas y jóvenes, como lo estipula el artículo tercero constitucional, mediante la elaboración y el establecimiento de normas que aseguren la igualdad de oportunidades para acceder, permanecer y obtener los resultados de una educación de

calidad, donde adquieran los conocimientos y desarrollen las competencias necesarias para su formación ciudadana, a fin de que aprendan a ejercer con responsabilidad sus derechos y obligaciones y puedan continuar superándose a lo largo de su vida como buenos ciudadanos mexicanos.

Visión

Brindar una educación de calidad incluyente, plurilingüe y pluricultural, basada en competencias que respondan a las exigencias de nuestro tiempo; que cumpla con estándares de calidad que permitan la incorporación de los avances tecnológicos de los medios informáticos en el proceso de enseñanza aprendizaje, la evaluación permanente de los aprendizajes en el aula; y que además acredite, reconozca y promueva la certificación anticipada de las alumnas y alumnos con aptitudes sobresalientes y/o talentos específicos; para que todos logren insertarse con éxito en la sociedad del conocimiento.

Objetivo general

Garantizar el derecho a la educación, entendido como la igualdad de oportunidades para el acceso, la permanencia y el logro educativo de todos los niños y jóvenes del país en la educación básica. Garantizar que todos los niños y jóvenes que cursen la educación básica adquieran conocimientos fundamentales, desarrollen competencias, valores y comportamientos necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena para ejercer una ciudadanía responsable y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

1.4.1 Marco normativo

Derivado de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, se elaboró el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, en donde se establecen los seis objetivos estratégicos que han orientado el diseño y la instrumentación de la política pública nacional en materia educación para la actual Administración:

1. Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.
2. Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.
3. Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.
4. Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades Informe de Rendición de Cuentas de la APF 2006-2012 Página 5 de 278 regulares en el aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural.
5. Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.

6. Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

1.4.2 Objetivos estratégicos

Dimensión Pedagógica Curricular

Objetivos	Metas	Indicadores	Estrategias para el logro de los objetivos
Llevar a la práctica nuevas formas de intervención pedagógica, diseñando Situaciones de Aprendizaje a través de las cuales se logre el perfil de egreso de los alumnos.	Lograr que el 100% docentes apliquen una Situación Didáctico del campo formativo Pensamiento Matemático del aspecto espacio, forma y medida.	Maestras que operan Situaciones Didácticas de espacio forma y medida.	C.T.C. trabajo colaborativo, Juntas de trabajo pedagógico, Redes de aprendizaje y Practicas inclusivas.
	Diseño de cuatro estrategias psicopedagógicas que apoyen los aprendizajes de los alumnos que presentan barreras para el aprendizaje y la participación.	Alumnos con barreras que alcanzan el perfil de egreso.	Juntas técnico pedagógicas, Consejos escolares, Redes de aprendizaje, Practicas inclusivas.
Reforzar situaciones didácticas retadoras para alcanzar el perfil de egreso en el campo formativo Pensamiento Matemático en el aspecto de espacio y medida a través del trabajo entre pares.	Lograr el 80% de aprendizajes esperados en espacio, medida en la población escolar a lo largo del ciclo escolar 2012-2013.	Alumnos que alcanzan el perfil de egreso en el campo formativo Pensamiento Matemático.	Juntas técnicas, Consejos técnicos consultivos, círculos de estudio.
	Lograr que el 90% de los alumnos alcance los aprendizajes en la utilización de adverbios de lugar.	Alumnos que alcanzan perfil de egreso en el campo formativo Lenguaje y Comunicación.	Juntas técnico pedagógicas, Consejos escolares, Trabajo entre pares.

Dimensión Organizativa

Objetivos	Metas	Indicadores	Estrategias para el logro de los objetivos
Promover la vinculación de saberes y experiencias entre el colegiado para mejora de los aprendizajes de los alumnos.	El 100% de las docentes y alumnos construyan un ambiente de experiencia y favorecer el aprendizaje para el perfil de egreso 2012- 2013.	Alumnos que alcanzan el perfil de egreso del nivel.	Reuniones por grado en momentos asignados, Consejos técnicos, Juntas técnico pedagógicas, Redes de aprendizaje.
Optimizar los recursos e implementación de las TIC'S para enriquecer los aprendizajes de los alumnos	Que el 80% de las docentes asuman el compromiso de participar con aportaciones relevantes sobre experiencias de aprendizaje.	Maestras que trabajan entre pares compartiendo saberes.	Reuniones del Consejo escolar, Redes de aprendizaje, Cursos y Asesorías.

Dimensión Participación Social

Objetivos	Metas	Indicadores	Estrategias para el logro de los objetivos
Participar colegiado y comunidad escolar en actividades del PAT.	Impulsar en un 100% la participación de los padres de familia en las actividades del PAT.	Padres que acuden para conocer los aprovechamientos de sus hijos.	Reuniones con padres, Información del desempeño pedagógico de los alumnos, Juntas técnicas y CTC.
Propiciar la participación continua de padres	Que el 80% de los padres de familia se involucre en los	Padres de familia que participan activamente en los	Reuniones de asamblea de cada comité de apoyo al

de familia en todas las acciones programadas en el PAT.

CEPS durante el ciclo escolar 2012-2013.

CEPS.

aprendizaje, Juntas técnicas, Consejos técnicos consultivos.

Dimensión Administrativa

Objetivos	Metas	Indicadores	Estrategias para el logro de los objetivos
Adquirir material didáctico escolar que brinde mayor oportunidad y facilite aprendizajes de alumnos como respuesta a infraestructura de calidad.	Incrementar en un 100% material didáctico escolar y mantenimiento que responda a una escuela de vanguardia.	Adquirir material escolar y didáctico que amplíe oportunidades de aprendizaje.	Evaluación permanente.

Para la implementación de estrategias, el colegiado del Jardín de Niños “Benito Juárez” realizó el Plan Anual de trabajo (PAT).

1.4.3 Avance en el logro de las metas institucionales por proceso estratégico

En miras de impulsar la democratización y el federalismo educativo, en cumplimiento a la obligación de rendir cuentas a la sociedad sobre el uso y manejo de los recursos públicos en los diferentes programas de apoyo al aprendizaje, se presentan los resultados obtenidos en el ciclo escolar 2012-2013 en función a las metas planteadas en el Plan Anual de Trabajo. Se destacan en este informe los factores que impulsaron el alcance de metas, así como también los factores que las dificultaron.

El Jardín de Niños “Benito Juárez” ha orientado los esfuerzos de su comunidad hacia el cumplimiento de sus metas, apuntalando a ser una institución de alto logro educativo.

Bajo esta premisa, el colegiado del Jardín de Niños “Benito Juárez” elabora su evaluación al Programa Anual de Trabajo (PAT) correspondiente al ciclo escolar 2012-2013 en el cual se presenta el cumplimiento de metas por dimensión a la comunidad escolar y a las autoridades correspondientes.

Cumplimiento de metas del PAT 2012-2013

Dimensión Pedagógica Curricular

El objetivo de la dimensión Pedagógica Curricular es llevar a la práctica nuevas formas de intervención pedagógicas diseñando situaciones didácticas a través de las que se logre el perfil de egreso de los alumnos.

Metas planeadas	Indicador	% de metas alcanzadas	Factores que impulsaron el alcance	Factores que dificultaron el alcance	Autoevaluación colegiada de resultados obtenidos	Fuentes de consulta que sustentan
Lograr que el 100% de las docentes apliquen una situación didáctica al mes de pensamiento matemático, espacio forma y medida.	Maestras que operan situaciones didácticas de espacio, forma y medida.	90%	Compromiso de las docentes, apropiación propuesta curricular	Ejecución con claridad de la situación didáctica	Avances significativo en el logro educativo, personal con procesos de espacio y medida	Enfoques de los campos formativos, evaluación institucional.
Lograr que el 100% de las docentes diseñen una situación didáctica al mes de pensamiento matemático de espacio, forma y medida.	11 situaciones didácticas de pensamiento matemático.	90%	Apoyo de redes de aprendizaje, planificación asesoría del ATP, trabajo en equipo en tiempo de retroalimentación.	Ejecutar con claridad situaciones didácticas, actitud para aprender.	Avances significativos, personal en proceso de entendimiento.	Evaluación institucional, fichas, redes de aprendizaje, PEP 2011, diario de trabajo.
Lograr el 80% de aprendizajes esperados en espacio,	Alumnos que alcanzan el perfil de egreso en pensamiento	85%	Dominio de las docentes del enfoque del campo formativo de pensamiento	Incidir en situaciones didácticas fortaleciendo espacio, relaciones	Coparticipación del colegiado en el aprendizaje entre pares,	Programa de Educación Preescolar 2011

forma y medida en la población escolar a lo largo del ciclo escolar 2012-2013.

to matemático. PEP 2011

matemático. referentes y medida. experiencias significativas.

Dimensión Organizativa

El objetivo de la dimensión Organizativa es promover la vinculación de saberes y experiencias entre el colegiado para mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Metas planeadas	Indicador	% de metas alcanzadas	Factores que impulsaron el alcance	Factores que dificultaron el alcance	Autoevaluación colegiada de resultados obtenidos	Fuentes de consulta que sustentan
Lograr que el 100% del colegiado comparta saberes y fortalecer su intervención pedagógica.	35 mecanismos para seguimiento del desempeño de los alumnos.	100%	Compromiso por parte de los actores educativos, planificación eficiente, participación de los padres de familia.	Seguimiento a la programación establecida, inconsistencia en el seguimiento de actividades vs organización personal.	Favorecer el trabajo colaborativo, fortalecer comunicación asertiva, consolidar el trabajo en equipo.	Planificación acervos bibliográficos, reglamentos CEPS.
El 100% de las docentes y alumnos construyan un	Alumnos que alcanzan el perfil de egreso del	90%	Disposición de la comunidad educativa en coparticipación para el	Renuencia en algunos padres participativos.	Ambientes de aprendizaje que posibilitan el aprendizaje	PEP 2011

ambiente de experiencia y fortalecer el aprendizaje para el perfil de egreso 2012-2013.	nivel.		logro del perfil de egreso del alumno.			de todos sus integrantes.
Que el 100% de las docentes asuman el compromiso de participar con aportaciones relevantes sobre experiencias de aprendizaje de los alumnos durante el ciclo escolar.	Docentes que comparten saberes, trabajo entre pares.	100%	Compromiso constante de los actores educativos, operación de situaciones didácticas relevantes.	Inconsistencias en seguimiento a acciones establecidas.	Continuar fortaleciendo trabajo colaborativo dentro de una comunicación asertiva.	Planificaciones, acervos, lineamientos.

Dimensión Participación Social

El objetivo de la dimensión Participación social es participar colegiado y comunidad escolar en actividades del PAT.

Metas planeadas	Indicador	% de metas alcanzadas	Factores que impulsaron el alcance	Factores que dificultaron el alcance	Autoevaluación colegiada de resultados obtenidos	Fuentes de consulta que sustentan
Impulsar en un 100% la participación de los padres de familia en las actividades del PAT.	Padres que acuden para conocer el aprovechamiento de sus hijos.	90%	Compromiso de padres de familia en los procesos y niveles de aprendizaje de sus hijos.	Minoría de padres poco comprometidos.	Impacto de acciones programadas en el PAT en la comunidad educativa.	Lineamientos CEPS, encuestas a padres de familia.
Impulsar en un 100% la participación de los padres de familia en la elaboración del PAT.	13 padres de 241 que acuden para apoyar en la elaboración del PAT.	90%	Reconocimiento del nivel educativo por parte de los padres de familia, seguimiento pedagógico de alumnos a padres de familia.	Falta de interés de una minoría de padres de familia.	Reconocimiento al trabajo del nivel escolar, conocimiento de actividades programadas en PAT.	Encuestas a padres de familia, firma de asistencias.
Que el 80% de los padres de familia se involucren en los CEPS durante el ciclo escolar 2012-2013.	Padres de familia que participan activamente en los CEPS.	90%	Padres que coparticipan en el desempeño pedagógico de sus hijos.	Falta de interés en minoría, no se comprometen.	Reconocimiento del trabajo y nivel educativo a través de acciones programadas en PAT.	Encuestas, asistencias a juntas, evaluación del desempeño pedagógico.

Dimensión Administrativa

El objetivo de la dimensión Administrativa es adquirir material didáctico escolar que brinde mayores oportunidades y faciliten aprendizajes de los alumnos como respuesta a infraestructura de calidad.

Metas planeadas	Indicador	% de metas alcanzadas	Factores que impulsaron el alcance	Factores que dificultaron el alcance	Autoevaluación colegiada de resultados obtenidos	Fuentes de consulta que sustentan
Incrementar en un 100% el material didáctico escolar y mantenimiento que correspondan a una escuela de vanguardia.	Adquisición de material escolar y didáctico que amplía oportunidades de aprendizaje.	85%	Priorización de necesidades equidad en distribución de recursos, organización de eventos relevante.	Recursos cada vez menores de PEC y muchas necesidades del plantel.	Equipo que comparte materiales, disposición para la distribución de recursos.	Reglas de operación PEC XII, exhibición de materiales.

PAT (2012-2013), Jardín de Niños "Benito Juárez"

Bajo estas premisas del nivel de cumplimiento de las metas propuestas al inicio de ciclo escolar, al final del ciclo escolar se realizó una encuesta a los padres de familia para conocer qué porcentaje de la población escolar manifiesta haber obtenido el perfil de egreso.

Capítulo II

El Administrador
Educativo como
necesidad social.

2.1 El Administrador Educativo, la necesidad social y su caracterización.

El ser humano por naturaleza tiene la necesidad de formar grupos para sobrevivir y lograr objetivos, los cuales no podrían ser alcanzados de manera individual, para que se cumplan de la mejor manera. Es ahí donde surge la Administración, comenzaremos definiéndola:

Administración

La palabra *administración* viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra *administración* tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

Definición de Administración:

- Según Idalberto Chiavenato, la *administración* es "*el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales*".(2004, p. 10)

- Para Robbins y Coulter, la *administración* es la "*coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas*".(2005, p. 7-9)
- Hitt, Black y Porter, definen la *administración* como "*el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional*".(2006, p. 8)
- Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal, la *administración* es "*el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización*". (2001, p. 4)
- Para Koontz y Wehrich, la *administración* es "*el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos*". (2004, p. 6-14)
- Reinaldo O. Da Silva, define la *administración* como "*un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización*". (2002, p. 6)

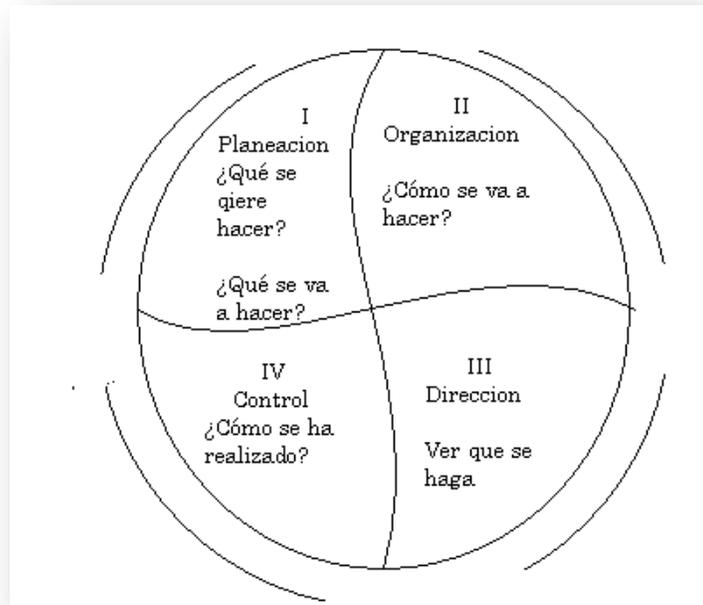
En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteo la siguiente *definición de administración*:

La administración es un proceso encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar, los recursos así como las actividades para el logro de metas y objetivos de la organización con eficacia y eficiencia.

Esta *definición* se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

1. *Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar*: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:
 - *Planificación*: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.
 - *Organización*: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
 - *Dirección*: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
 - *Control*: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.
2. *Uso de recursos*: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.

3. *Actividades de trabajo*: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
4. *Logro de objetivos o metas de la organización*: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
5. *Eficiencia y eficacia*: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.



<https://www.google.com.mx/search?q=administracion>

Hoy día la Administración posee diferentes ramas, sin embargo nos enfocaremos en la rama que nos ocupa, La Administración Educativa:

Desde que la educación se constituyó en el siglo XIX en un proyecto social, económico, político y cultural, como resultado de los procesos desencadenados en estos ámbitos por la Revolución Industrial y la caída de los gobiernos monárquicos, se convirtió en objeto de estudio filosófico y, posteriormente, de distintas disciplinas como la Sociología, la Psicología, y las Ciencias Políticas, entre otras. Conforme la educación fue ganando importancia dentro del nuevo orden mundial en el siglo XX, atrajo la conformación de una comunidad de investigadores, dedicados a dar cuenta de la compleja trama de elementos que entran en juego en el proceso enseñanza-aprendizaje, no sólo a nivel pedagógico, sino también administrativo. Por esta razón, la Administración, disciplina aún joven, con escasos cien años de desarrollo y evolución, fue ofreciendo aspectos epistemológicos, teóricos, metodológicos y técnicos, de importancia fundamental para el desarrollo de una teoría capaz de dar cuenta de la administración de las organizaciones educativas.

El principal logro del siglo XIX, cuya característica fue la búsqueda de una perspectiva científica de la realidad, fue la configuración de teorías en el campo de las ciencias sociales; primero, desde el positivismo y, posteriormente, desde otras posiciones epistemológicas, ofreciendo en el siglo XX un amplio espectro de propuestas que hoy constituyen la base del extraordinario progreso científico en estas disciplinas. En el siglo XX ocurre, además, en el campo específico de la Administración una importante revolución epistemológica a partir de la puesta en escena del pensamiento sociológico alternativo al positivista de base Comtiana. Precisamente en esta línea, Max Weber propondrá no sólo una nueva epistemología para las ciencias sociales, sino que hará una distinción fundamental para la teoría administrativa: elaborará la argumentación para la diferenciación entre el objeto de estudio de la Sociología (la sociedad), y el de la Teoría de la Organización; es decir, las organizaciones (Chiavenato, 1995).

En el plano ontológico, la distinción entre el objeto de estudio de la Sociología y el de la Teoría de la Organización, implicó la autonomía disciplinar de esta última. Así, las

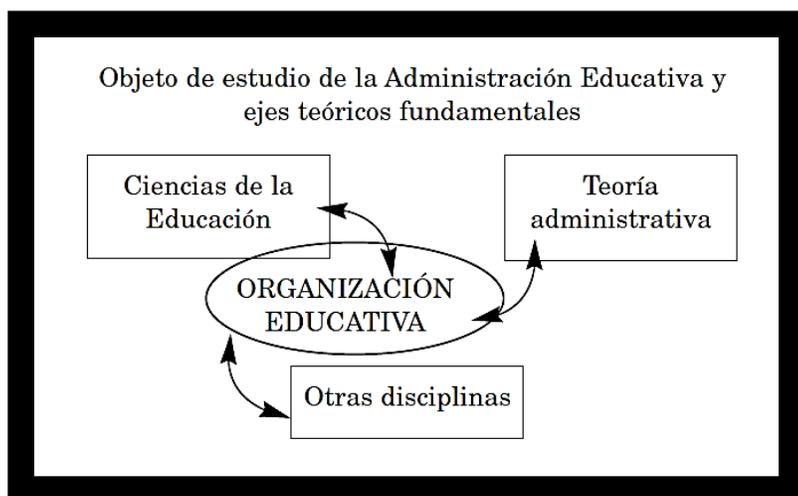
organizaciones podían ser estudiadas en su especificidad, a fin de comprender su configuración interna, tanto como sus vínculos con el entorno social al que pertenecen, ofreciendo una perspectiva analítica, descriptiva y crítica de las mismas.

El pensamiento administrativo se nutrirá fundamentalmente de esta teoría para poder responder a los problemas que plantean las organizaciones como entidades públicas o privadas, a nivel de productividad, empleo de recursos, función social y estructura interna. Así, el objeto de estudio de la teoría administrativa en general, es la gestión de las organizaciones; esto es, la búsqueda del logro (eficacia) de sus fines específicos con el uso más racional de los recursos (eficiencia); donde, tales fines se encuentran determinados por la naturaleza y características particulares de la organización. (Chiavenato, 1995).

Administración Educativa

La organización educativa es un tipo específico de organización, cuya especificidad estriba en las características, estructura y funciones que le corresponda, según el nivel educativo de que trate; es decir, dependiendo de si se encarga de impartir educación en preescolar, primaria, secundaria, áreas técnicas, universitario. La organización educativa constituye el objeto de estudio de la Administración Educativa, la teoría de

esta disciplina se construye a partir de la confluencia de tres ejes disciplinares fundamentales: las Ciencias de la Educación, la Teoría Administrativa general, y otras disciplinas, como la Economía, la Psicología, la Sociología, las Ciencias Políticas y el Derecho, entre otras.



<https://www.google.com.mx/search?q=administracion>

La administración Educativa se encarga, por lo tanto, de administrar el currículum, con base en determinado paradigma educativo. Esto implica que la disciplina debe encontrar el paradigma administrativo coherente con los objetivos curriculares del paradigma educativo al que se adscriba. Entonces, podemos decir que La Administración Educativa forma parte del conjunto de disciplinas que componen las ciencias de la Educación, ya que, posee su propio objeto de estudio, su propia teoría, y sus métodos y técnicas de investigación, derivados de la plasticidad paradigmática con que cuenta la teoría educativa.

La Administración Educativa no sólo ha tenido un importante auge en la última década del siglo pasado, sino que se perfila como una disciplina de gran interés investigativo y crítico en la década presente, debido a los retos que enfrenta la educación en la actualidad. Es indispensable elevar la calidad de la educación, razón por la cual elevar la capacidad de gestión de la organización educativa se vuelve uno de los principales problemas a resolver por parte de los teóricos e investigadores de este campo.

Sin duda alguna, en los próximos años veremos un crecimiento significativo de la investigación, la producción teórica y la aplicación de esta disciplina, que contribuirá a hacer los cambios que requiere la educación para enfrentar los retos de un mundo globalizado, en el que se espera alcanzar un desarrollo sostenible con equidad y justicia social.

2.2 La profesión como necesidad social.

Hoy en día sabemos la importancia que tienen las profesiones para el desarrollo social. Para poder explicarlo mejor partiremos de conocer el significado del *Profesión*.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española apunta que el vocablo profesión proviene de *professio*, es decir “acción y efecto de profesar”, pero también significa “empleo, facultad u oficio que cada uno tiene y ejerce públicamente”. El término profesor deriva de la misma raíz; es la persona que “profesa” una ciencia e igualmente quien la enseña en público. De esta forma el profesional lleva a cabo labores de carácter público: no hay consultorio médico que no esté a la vista de quien lo necesite, ni abogado que no ejerza su actividad como tal en un despacho abierto a cuantos requieran de sus servicios.

Es así como el profesional realiza una función social reconocida, pública y reglamentada; al momento de recibir su título, jura (protesta) comportarse bajo ciertos lineamientos éticos y morales concretos. Esta tradición atiende no sólo su actuación profesional, sino al mismo tiempo su conducta en la vida privada. Lo anterior de hecho establece la diferencia entre profesión y un oficio. En la primera el individuo “protesta” adecuar su comportamiento personal a una cierta ética, entendiendo que la ética es la parte de la Filosofía que trata de la moral, en tanto en el segundo no se plantea la existencia de algún contenido moral, aunque sí involucra el compromiso para realizar una labor técnica o artesanal bien ejecutada. En otras palabras, la moral del oficial se reduce a procurar hacer bien las cosas, mientras que la

preparación del profesional le exige elaborarlas no sólo correcta y eficazmente, sino asimismo sostenidas en determinados principios morales.

2.2.1 Sentido social del trabajo.

Los profesionistas, además de cumplir con los mínimos requisitos que precisan las leyes, estamos obligados a que nuestro trato con los solicitantes del servicio se complemente con la práctica de determinadas virtudes que nos van a permitir despojarnos del egocentrismo, el orgullo, soberbia y la negligencia.

En este contexto, para que nuestra profesión tenga un sentido social autentico, debe tener las siguientes características:

1. *Orientación.* Estar siempre dispuestos para brindar ayuda a quienes así lo requiera. De nada sirve tener un cumulo de conocimientos, de nada sirve ser un profesional si no tiene la responsabilidad social y la disponibilidad para darse a los demás. Por eso debe aumentar la generosidad y disminuir el egoísmo.
2. *Unión.* El profesional debe constituir un punto de unión en las relaciones humanas. Esto se inicia al momento en que el cliente solicita servicios profesionales.
3. *Promoción social.* Los profesionales se deben tomar, por la posición social que los caracteriza, las iniciativas y el liderazgo en el cuerpo social.
4. *Actitud de servicio.* Quiere decir que no debe ser únicamente el aspecto económico el que motive a brindar el servicio profesional, considerado que

existen satisfacciones que dejan huella como son la satisfacción del cliente ante nuestros servicios. Lo anterior conduce finalmente a la satisfacción de cobrar honorarios profesionales como legítima remuneración por el servicio eficazmente prestado, lo cual se plasma en el ideal descrito en la máxima de ética profesional que enuncia: “debe prevalecer el ideal de servicio sobre el ideal de beneficio”.

2.3 El profesional de la administración educativa dentro de la organización

El liderazgo consiste en la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. "Como los puestos administrativos implican cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo, por solo ocupar un puesto en la organización. Sin embargo, no todos los líderes, son administrativos ni para tal caso, todos los administradores son líderes" (Robbins; 1993: 382).

El papel del director en los Centros Educativos, es un punto clave, como promotor de los procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo. El director planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones requieren de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas. Además, tener capacidad para resolver los problemas en forma racional y conocimientos del personal, alumnos y de las características sociales, culturales y económicas del medio.

El administrador educativo se enfrenta a una conectividad mayor entre educación y los cambios en el patrón de desarrollo económico y social, pues la educación será clave para la innovación, el progreso tecnológico, la competitividad económica, la protección de la biodiversidad y los ecosistemas, la equidad social, la paz, la convivencia democrática y la justicia social; así como la formación de los valores de una nueva ciudadanía.

El administrador educativo debe aceptar la investigación educativa, como una fórmula para garantizar la continuidad y la innovación que conllevarán al mejoramiento continuo del proceso, además de la existencia de coherencia entre todos los componentes del sistema, a saber los principios que sustentan las fuentes filosóficas, los contenidos, los

procesos cognoscitivos y los valores, plasmados en los planes y programas, así como los demás recursos didácticos.

Para esto, el director debe involucrar, bajo un concepto de proceso ampliado a todos los actores del proceso educativo, con ello toma en cuenta los fines de la Política Educativa, que establece "La coherencia y la coordinación de los aspectos mencionados, es un trabajo de construcción diaria y consciente de educadores, administradores (y demás involucrados) del sistema educativo"(Política Educativa; 1994: 12).

El administrador debe dirigir con liderazgo, autoridad y capacidad asesora, con un sentido autogestionario, y hacer uso óptimo del tiempo dedicado a los aprendizajes y de los recursos humanos, materiales y físicos. La transformación se gesta en la institución y no en ninguna otra instancia del mismo, que para lograrla los administradores deben romper los viejos paradigmas y tomar la bandera de la excelencia y la calidad, abocándose con profesionalismo y entrega a producir el cambio.

De lo anterior se desprende la necesidad de que el director en su institución ponga en práctica la investigación, acción que se caracteriza según Kemmis, "es una forma de indagación autorreflexiva de los participantes (maestros, estudiantes o directores) en situaciones sociales (incluyendo las educativas) para mejorar la racionalidad y justicia de:

- a) sus propias prácticas sociales o educativas;
- b) la comprensión de tales prácticas,
- c) las situaciones (e instituciones) en que estas prácticas se realizan (aulas o escuelas). (Citado por Arnal, Rincón, Latorre; 1994).

El administrador educativo debe valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como estrategia de clima institucional, compromiso educativo,

comprensión del trabajo de su institución y finalmente el mejoramiento de la cultura organizacional para contribuir a la calidad de la educación.

El profesional de la administración Educativa dentro de la organización escolar principalmente se desarrollará como el director cumpliendo con las siguientes tareas:

Función administrativa. Esta función administrativa es la más estratégica para dinamizar el funcionamiento institucional, y se ejercita mediante la influencia personal sobre los subalternos – docentes y no docentes – para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones, tendientes al logro de los objetivos y metas. En razón de que esta función pretende orientar e influir en el comportamiento de las personas, es que en la dirección se aplican con mayor precisión los aportes de las ciencias de la conducta.

La **función directiva**, a la par de que implica la capacidad para conducir personas, implica también un don especial para ser reconocido y seguido por los subalternos, puesto que no es posible el acatamiento o cumplimiento de las órdenes si no existe un mínimo de aceptación de quien las imparte. Indudablemente que para lograr este reconocimiento y adhesión el directivo deberá evidenciar características que lo hagan merecedor del espontáneo seguimiento, como:

- La personalidad que manifiesta.
 - La capacidad profesional.
 - La causa que representa, enarbolando las aspiraciones e inquietudes de su personal.
 - Los principios y valores éticos que practica.

Para el ejercicio de la función directiva es necesario contar con una serie de habilidades y cualidades personales:

- Capacidad para tomar decisiones.

- Habilidad para supervisar y controlar.
- Habilidad para despertar entusiasmo.
- Capacidad de liderazgo.
- Carácter emprendedor y entusiasta.
- Disposición para asumir responsabilidades y correr los riesgos inherentes.
- Imaginación, iniciativa e inteligencia.
- Capacidad para expresarse con claridad.
- Disposición para trabajar en forma intensa y en largas jornadas.
- Habilidad para apreciar oportunidades.
- Comprensión de los demás (empatía). Trabajar en equipo
- Imparcialidad.
- Habilidad para mantenerse firme (seguridad en sí)
- Capacidad para promover y adaptarse a los cambios.

Principios de Dirección

Armonización de metas. Todo directivo debe procurar integrar las demandas de cada entidad educativa, puesto que cada grupo de personas tiene metas distintas.

Por ejemplo:

- Profesores: cuya meta es el éxito en el ejercicio y desarrollo profesionales.
- Empleados: que aspiran tener un ambiente de trabajo adecuado que propicie su superación.
- Alumnos: que demandan un buen servicio de enseñanza.
- Padres de familia: que aspiran a la más sólida formación de sus hijos.
- Gobierno: que procura la eficiencia del sistema educativo.
- Comunidad: que en última instancia aspira al cambio cualitativo de su población.

Compatibilización de objetivos: El directivo busca armonizar las metas personales (el bienestar) con las metas institucionales (producción), con el fin de hacer más efectiva la entidad.

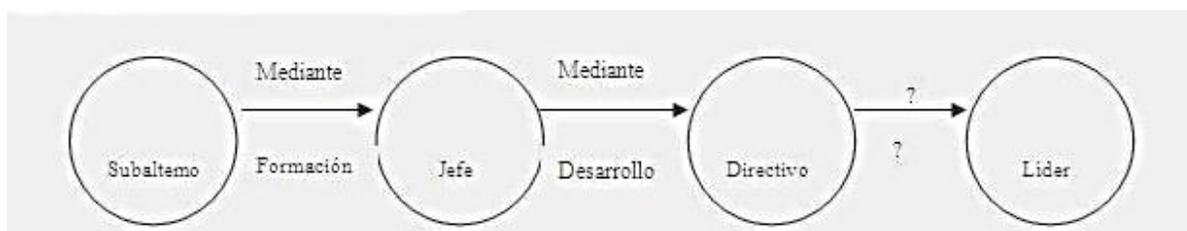
Principio de motivación: Una buena comprensión de las necesidades humanas y un cuidadoso sistema de incentivos permitirá elevar la moral de los trabajadores expresada en actitudes positivas como:

- ✓ Satisfacción
- ✓ Optimismo
- ✓ Cooperación
- ✓ Cohesión
- ✓ Compromiso
- ✓ Aceptación de objetivos
- ✓ Buena voluntad
- ✓ Identificación
- ✓ Lealtad
- ✓ Acatamiento

Principio de liderazgo: Ser líder es guiar, conducir, dirigir, anticiparse por la fuerza de las ideas, del carácter, talento, voluntad y habilidades administrativas. Si el directivo guía a su subalterno sólo basado en normas, reglas o por la autoridad que le da la organización formal, no logrará que éste trabaje al máximo de sus capacidades. Por el contrario, mediante la aplicación del principio de liderazgo será posible inducir o persuadir a todos a trabajar con celo y confianza en su experiencia o habilidad, con honradez e intensidad en la ejecución del trabajo.

El líder influye sobre las personas por medio de la persuasión, la exhortación, la emulación, la sugestión, la demostración de una devoción sincera hacia alguna meta, la publicidad, etc.

Como puede referirse estos conceptos, dirección y liderazgo, se diferencia claramente entre sí. Mientras el primero implica orden, mando, norma, autoridad formal, etc., el segundo indica persuasión, consenso, adhesión, autoridad informal. Lo que nos induce a pensar que lo ideal sería que todos los jefes o directivos fueran líderes, porque el ejercicio de esa función se complementa a la de ser jefe.



<https://www.google.com.mx/search>

Max Weber formula los tres tipos clásicos de liderazgo referidos al plano político: racional, que se conduce dentro de los límites legales y está controlado por la autoridad; tradicional, que depende de la autoridad, status, posición; y carismático, que se obtiene por el consentimiento de las cualidades del líder.

Principio de eficacia de las decisiones: El directivo debe caracterizarse no sólo por tomar decisiones oportunas, efectivas y poseer conocimientos y habilidades, también debe tener el temperamento para asumir riesgos por las decisiones que adopte.

Principio de la eficacia en la delegación: Un buen directivo sabe diferenciar lo más significativo y trascendente de sus actividades para ejercerlas personalmente, dejando lo secundario o adjetivo para ser ejecutado por subalternos debidamente escogidos, a quienes confiere autoridad para cumplir con tal misión.

Principio de la supervivencia directa: Para una decisión efectiva es necesario que el jefe mantenga contacto directo con los subordinados, independientemente de la supervisión formal (programa, oficial) existente.

Principio de la comunicación efectiva: para que una orden del directivo sea efectiva debe ser expresada en un lenguaje claro y mensaje consistente, para lograr la comprensión y aceptación de parte de los receptores.

Principio del cambio continuo: Para garantizar que la entidad o unidad mejore constantemente, el directivo debe usar siempre alerta e introducir los cambios necesarios aprovechando al máximo su propia creatividad y la de su personal.

Principio de uso complementario de la organización informal: Todo directivo debe percatarse de la presencia de los grupos informales, inevitablemente presentes en la entidad, para aprovecharlos en beneficio institucional. Para el efecto conviene hacerse eco de los requerimientos de sus subalternos, a quienes presentará en sus puntos de vista ante otras instancias.

El desarrollo de algunos de estos principios, considerados como técnicas directivas:

- ▶ Determinar lo que se va hacer.
- ▶ Proporcionar al personal los insumos necesarios para el trabajo.
- ▶ Verificar que el trabajo se haga y evaluarlo.
- ▶ Introducir cambios o innovaciones para corregir o mejorar el funcionamiento institucional.

Además, todo directivo debe recordar que dirigir no es ubicarse en un puesto de privilegio que le posibilite comodidades injustificadas, ni aprovecharse del cargo rehuendo sus funciones; tampoco es intimidar a quienes lo rodean tratando a descargar en ellos los sinsabores de que hubiese sido víctima anteriormente; no es hacer sufrir a los colaboradores de sus altibajos del humor, derivados de circunstancias personales; no es inmovilizar al subalterno restringiendo sus justas aspiraciones para superar su posición actual.

Dirigir es convertir en propia y de máxima responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos personales; es integrarse al grupo de personas que nos han sido asignadas como colaboradoras; es ir adelante dando el ejemplo en la hora de dificultades que muchos rehúyen; es preocuparse por los intereses y en los subordinados, que es una forma de luchar por los intereses de la organización ; es crear un ambiente de confianza en el propio grupo y de colaborar armoniosamente con otros, procurando el enaltecimiento y humanización de todos.

2.4 Clima Organizacional

El clima de una organización es sin duda uno de los puntos más frecuentemente abordados en el diagnóstico organizacional. Es un tema cuyos orígenes se remontan a la década de los 60, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la Teoría del Sistema, dentro del estudio de las organizaciones. El Clima Organizacional (CO) es hoy un fenómeno construido socialmente, derivado de las interacciones entre individuos, grupo, condiciones, dando como resultado significado a las expectativas tanto de los individuos como de las grupales. (Maldonado 1997).

Reincher & Schneider (1990) coinciden con Denison en señalar que la primera definición de CO de la que se tiene registro es la propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lipsett en 1938.

Da Silva por su parte en 2002 menciona que el CO es difícil de definir con precisión y es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles, el CO es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los modelos de gestión, las políticas empresariales, y se reflejan en las relaciones interpersonales.

Goncalves en 1997 menciona que el clima es un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La importancia de este enfoque es el comportamiento de un trabajador no es el resultado de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que tenga de los mismos. Sin embargo estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la organización. Entonces el CO refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El Clima Organizacional surge a partir de que es necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar dentro de las organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

Ahora bien, dado que el tema del Clima Organizacional se plantea a partir de la creciente necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables, que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. En este sentido, el concepto de clima hace referencia a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata, por tanto, de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Por otra parte, si se hace referencia a los conceptos elaborados por distintos autores del área de la Administración, encontramos una serie de definiciones que permitirán visualizar el término clima y sus implicaciones en las organizaciones:

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos, tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Como consecuencia de esta ausencia de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993); estos investigadores definen el Clima Organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.58).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, (1993) quienes definieron el clima como "... la opinión que el empleado se forma de la organización" (p.62).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo. Los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son "... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.67).

Water (citado por Dessler, 1993) representante del llamado enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "... las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (p.69).

Las variables consideradas en el concepto de Clima Organizacional son:

- a. *Variables del ambiente físico*, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- b. *Variables estructurales*, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c. *Variables del ambiente social*, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d. *Variables personales*, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e. *Variables propias del comportamiento organizacional*, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Estas variables serán las encargadas de configurar el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. Este Clima Organizacional refleja facilidades y dificultades que el trabajador encuentra para

aumentar su productividad, por eso cuando se evalúa el trabajo lo que se hace es determinar mediante la percepción de los trabajadores, cuales son las dificultades o los problemas que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos y externos del proceso de trabajo, actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad o de los objetivos de las Instituciones.

Características del Clima Organizacional

El sistema organizacional, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. Es decir, que el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente.

Esto significa que el Clima Organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. Esto es, que en la medida en que las organizaciones ven afectadas la toma de decisiones por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

El Clima Organizacional se tiene las siguientes características:

a. Hace referencia a la situación laboral dentro de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

b. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad dentro de una organización; con cambios relativamente graduales. Esta estabilidad puede sufrir

perturbaciones de importancia, derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el Clima Organizacional por un tiempo comparativamente prolongado.

c. Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Un clima malo, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

d. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: mientras que una organización cuyo clima sea deficiente, no podrá esperar un alto grado de identificación.

e. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

f. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados, puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una simbiosis que cuesta romper, por cuanto

para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables, estilo de dirección-Clima Organizacional parecería requerir.

g. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral, desmejorando la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el Clima Organizacional.

h. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el Clima Organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el Clima Organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior, una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejoras en el Clima Organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un Clima Organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no se pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el Clima Organizacional.

Un buen Clima o un mal Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros

tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

La importancia de verificar los factores que afectan en el clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los trabajadores de las empresas, es necesario resaltar la utilidad de identificarlo adecuadamente para alcanzar las metas de la organización. El clima organizacional bajo la percepción de los trabajadores se convierte en un mediador para que las personas realicen sus funciones adecuadamente, repercutiendo en la productividad y en consecuencia en la satisfacción laboral tanto de los trabajadores como de la empresa, creando identidad, logro de las metas organizacionales así como una apertura al cambio, trabajo en equipo, toma de decisiones y en general una motivación para hacer su labor cada vez mejor.

El análisis del clima organizacional está determinado por un conjunto de factores vinculados con la calidad de vida de los trabajadores, por lo que es importante considerar los aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal dentro de la organización. Los aspectos fundamentales a considerar son el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación; además no se puede dejar de lado los factores estresores que afectan el desarrollo de un excelente clima laboral como es la prolongación de jornadas laborales, ubicación inadecuada en puestos donde los requerimientos laborales exceden a los recursos personales, inseguridad laboral, cambios tecnológicos y falta de capacitación, sin mencionar salarios insuficientes.

El ambiente cada vez más competitivo de las empresas requiere que las personas realicen su trabajo con la mayor calidad posible, con la capacidad de ejecutar una importante variedad de actividades, interesados en su capacitación permanente; se requiere de trabajadores comprometidos con la organización. Pero paradójicamente, se tienen firmes evidencias de que son los aspectos organizacionales los que frecuentemente, ocasionan en los trabajadores un efecto contrario al ambiente laboral esperado.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. (Puente 2010)

Evaluación del Clima Organizacional

El objetivo del desarrollo de una evaluación de clima con relación a los empleados, es identificar las áreas claves que están retrasando el cumplimiento de los objetivos institucionales y reduciendo la eficacia, con las consecuencias que esto genera según sea la naturaleza de la organización de que se trate. El planteamiento no es para la organización un simple ejercicio académico del desempeño, sino para que la propia institución examine críticamente y determine donde la organización y sus empleados pueden ser finamente orientados para generar los más altos niveles de desempeño.

La evaluación por tanto, del clima organizacional, está diseñada con los siguientes objetivos fundamentales:

Protección y cuidado del empleado en cuanto activo más importante de la organización: Las organizaciones son exitosas por la calidad del desempeño de los empleados. Cuando el empleado está bien protegido y cuenta con el ambiente adecuado, no hay obstáculos entonces para el desarrollo.

Respeto para la dignidad del empleado y la sensibilidad del ser humano: Las personas tienen necesidades fundamentales de seguridad, afiliación y aceptación, de desarrollo tanto como autorrealización. Hasta tanto que estas y otras necesidades humanas son satisfechas y orientadas a niveles altos de compromiso, iniciativa y desarrollo. Organización, quienes incluyen un énfasis en la completa satisfacción de las necesidades de sus empleados hasta cierto punto, disfrutaran una más estable y productiva fuerza de trabajo

La completa comprensión de las realidades de la organización: Esta evaluación está escrita con una completa realización de las realidades de la organización, y no como un punto de vista irreal y utópico de un ambiente de trabajo idealizado. Los factores enfatizados y medidos en esta evaluación son importantes bases para la optimización del desempeño del empleado en el lugar de trabajo, no únicamente en la creación de un ambiente donde cada uno se siente mejor.

Aplicación de la optimización y mejoramiento: Una irrefutable tendencia en las organizaciones hoy día, es el mejoramiento continuo e incremento de los niveles de eficiencia.

Claves para la motivación y compromiso: Más que solo identificar áreas de problemas potenciales para ser eliminadas, la evaluación del clima se enfoca en las áreas donde el comportamiento humano puede ser reorientado para generar empleados con altos niveles de motivación y compromiso.

2.5 Desarrollo Organizacional

En las organizaciones, las personas destacan por ser el único elemento vivo e inteligente. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo.

El desarrollo de los equipos se relaciona con el cambio individual, el Desarrollo Organizacional busca transformar las empresas mecánicas en empresas orgánicas, mediante el cambio organizacional, la modificación de la cultura empresarial y la compatibilidad de los objetos empresariales con los objetivos individuales de los empleados. De modo que el DO es un esfuerzo integrado de cambio planeado que incluye la organización como un todo. El DO abarca un proceso de tres etapas:

- *Recolección de datos:* Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos.
- *Diagnostico organizacional:* Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas, objetivos.
- *Acción de intervención.* Fase de implementación del proceso de DO, es la fase de acción planeada y seleccionada más apropiada para solucionar un problema organizacional en particular.
- *Evaluación:* Es la etapa final de un proceso que funciona como un circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica la modificación del diagnóstico, lo

cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y a así sucesivamente.

Fases del modelo diagnóstico y acción.



<https://www.google.com.mx/search?q=administracion>

Técnicas de intervención en DO

Los agentes de cambio emplean una o varias técnicas y enfoques de DO para intervenir en las organizaciones. Las técnicas de DO pueden clasificarse de la siguiente manera:

- DO para el individuo
- DO para dos o mas personas
- DO para equipos o grupos

Con base a las necesidades observadas y en funcion a la propuesta para el estudio de caso profundizartemos en el DO para el individuo que se basa en el entrenamiento de

la sensibilidad. Los grupos se denominan T-Groups (grupos de entrenamiento), orientados por un líder para aumentar la sensibilidad en sus relaciones interpersonales.

Los principales objetivos del laboratorio de sensibilidad son el desarrollo del autoconocimiento, el desarrollo del conocimiento del impacto que el individuo ejerce sobre las otras personas y el perfeccionamiento de la comunicación mediante la eliminación de sus barreras. Si se alcanzan los objetivos, el individuo se muestra menos a la defensiva, menos desconfiado de las intenciones de los demás, responde más frente a los demás y sus necesidades dejarán de ser interpretadas por los demás de manera negativa. El resultado será mayor creatividad, menor hostilidad frente a los demás y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo. El entrenamiento de la sensibilidad es un enfoque orientado a desarrollar la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su comportamiento frente a los demás.

Uno de los problemas derivados de aplicar el laboratorio de sensibilidad es el retorno del individuo a la situación normal de trabajo, puesto que la autenticidad de la comunicación puede crear problemas con los demás individuos que no han tenido el mismo entrenamiento. No obstante, es innegable la eficacia de esta técnica para mejorar la competencia individual e interpersonal, disminuir la ansiedad y reducir el conflicto intergrupal. Chiavenato, Idalberto, (1995)

2.6 Comunicación Asertiva

Se han llevado a cabo innumerables investigaciones destinadas a examinar la capacidad que poseen los sujetos a la hora de solucionar problemas interpersonales, ya sea en situaciones ecológicas o cuasi experimentales (éstas últimas bajo un riguroso control de variables). La cantidad y tipo de emisiones efectuadas en situaciones grupales también ha sido objeto de estudios, relacionando dichos resultados con la influencia o procesos de liderazgo que se producen a nivel grupal.

La comunicación se distingue por ser un proceso multifacético, que ocurre al mismo tiempo en varios niveles – consciente, subconsciente e inconsciente – y como parte orgánica del dinámico proceso de la vida misma (Bordenave, 1985). Las definiciones en general apuntan cada vez más a los procesos de intercambio entre emisor y destinatario dentro de una interacción múltiple, y enfatizan la importancia del contexto social en el que se da esa comunicación, así como sus dimensiones estructurales y procedurales; en desmedro de la visión lineal y unidireccional mecanicista que en alguna oportunidad prevaleciera.

Otro rasgo importante de la comunicación, es la asertividad. Este factor juega un papel importante en las interacciones grupales, ya que constituye una habilidad o destreza a la hora de emitir opiniones y en los procesos de influencia grupal.

La palabra asertivo proviene del latín (*asertus*) y significa afirmar con certeza alguna cosa, y por lo tanto se considera que la persona asertiva es aquella que puede enunciar con certeza sus opiniones y deseos. Realizando un rastreo histórico, los investigadores españoles Güell y Muñoz (2000) comentan que el concepto de conducta asertiva fue empleado por primera vez por Wolpe en 1958 y posteriormente ha tenido muchas elaboraciones.

Entre las primeras, diversos autores definen al individuo asertivo como aquella persona que tiene una personalidad excitativa o activa, el que define sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento. (Fensterheim & Baer, 1976).

Estos autores además caracterizan a la persona asertiva por presentar:

- a) libertad de expresión
- b) comunicación directa, adecuada, abierta y franca
- c) facilidad de comunicación con toda clase de personas
- d) un comportamiento respetable aceptando las limitaciones

Caballo (1993) considera como equivalentes la denominación de “asertividad” o “habilidades sociales” y por ende al “entrenamiento asertivo” o “entrenamiento en habilidades sociales”. En tanto, otros autores manifiestan que la noción habilidades sociales resulta más extensa y no se agota en la asertividad (Del Prette & Del Prette, 1999; Falcone, 1989,1995, 1998; MacKay, 1988; Matos, 1997). Una revisión de estudios efectuados por Falcone (1998, 2000) sugiere que la empatía también es una habilidad social, y que en algunos contextos resulta más adecuada que el término asertividad.

En esta clasificación entran las siguientes capacidades (Caballo, 1991): iniciar y mantener conversaciones; hablar en grupo; expresar amor, afecto o desagrado; defender los propios derechos; solicitar favores; rechazar pedidos; hacer y aceptar cumplidos; expresar las opiniones (acuerdos o desacuerdos); manifestar justificadamente cuando la persona se siente molesta, enfadada; saber dar disculpas o reconocer el desconocimiento; saber enfrentar las críticas y solicitar modificaciones en el comportamiento a otro. En Brasil, Del Prette e Del Prette (2001) presentan una taxonomía más completa que la desarrollada por Caballo (1991) al considerar dimensiones más amplias:

1. Habilidades sociales de comunicación (hacer y responder preguntas, elogiar y gratificar; pedir feedback, etc.);
2. Habilidades sociales ciudadanas (agradecer, pedir por favor, etc.); 3. Habilidades sociales asertivas de enfrentamiento (opinar en discordancia, concordancia; aceptar o rechazar pedidos; disculparse, admitir fallas, etc.);
4. Habilidades sociales hepáticas (parafrasear, expresar apoyo, etc.);
5. Habilidades sociales de trabajo (hablar en público; organizar un grupo; tomar decisiones o mediar conflictos, etc.);
6. Habilidades sociales para expresar sentimientos positivos (expresar solidaridad; hacer amigos, cultivar amor, etc.).

Capítulo III

Propuesta de Mejora

3.1 Comunicación Asertiva caso “Benito Juárez”

Dentro del caso del Jardín de Niños “Benito Juárez” se ha observado que se pierde la comunicación y la divulgación de la toma de acuerdos a no contar con un cuaderno de avisos, firmado de enterada por cada profesora. Al implementar este cuaderno se asegura que todo el personal del plantel se encuentre enterado de todas las actividades a realizar en tiempo y forma.

Dentro de las actividades administrativas con los docentes algo que tiene a favor es que los días martes se lleva a cabo una junta de con las docentes para tratar asuntos generales de la organización del colegio, sin embargo en ocasiones se modifica algún acuerdo y se difunde con dificultad.

En relación al cumplimiento de compromisos entre niveles, a favor de la facilidad de interacción con la directora es favorable, esto por considerar que se llevan a cabo en un 90% los compromisos acordados. Algo importante que es preciso destacar es que la mayoría de las docentes consideran tener una buena comunicación con la directora, siendo tomadas sus opiniones.

3.2 Propuesta de optimización del clima organizacional en el jardín de Niños “Benito Juárez” C.T.C 09DJN0729W

He laborado 2 años en el sector Educativo Público, desempeñando la función de docente frente a grupo, atendiendo a grupos de segundo a tercero.

Como ya se mencionó: el centro escolar donde me desempeño se ubica en la delegación Cuauhtémoc y está conformado por 8 grupos, teniendo una población total de 241 alumnos. La plantilla de personal está integrada por una directora, dos apoyos administrativos, ocho docentes frente a grupo, una profesora de educación física, un profesor de música, una especialista de apoyo de lenguaje y aprendizaje, tres apoyos manuales, este equipo conformado en el jardín tiene como propósito mejorar la calidad educativa impartida en el plantel.

Para poder mencionar las actividades que realice como parte del desarrollo de mis “Prácticas Profesionales”, para iniciar se elaboró un organigrama que nos reflejó la organización que se tiene en la escuela, con el propósito de hacer gráficamente las gestiones que se realizan y a donde son dirigidas las acciones tomando en cuenta a las autoridades inmediatas, como el caso de la Supervisora de Zona, Supervisora de Sector, Coordinación Sectorial No. 5.

Las actividades que se han desarrollado han sido de apoyo a la Licenciada Ana Luisa Castillo Barrón directora del plantel antes citado. Algunas de las actividades en general han sido:

- Organizar actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y programa de estudio.
- Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad escolar.

Planeación

- Recibir, revisar previamente, entregar a autorización de planes de actividades y comisiones mensuales presentadas por los docentes, para que con base de estas actividades se retome en forma colegiada la elaboración del proyecto escolar.
- Prever las necesidades de recursos materiales de la escuela.

Organización Escolar

- Participar activamente como relator del Consejo Técnico Escolar para facilitar la labor educativa.
- Asignar horarios para actividades de apoyo al aprendizaje.

Recapitulando la experiencia profesional puedo concluir que en materia de planeación se realizó la creación y encadenamiento lógico de los objetivos ya que se consideró el tiempo y el espacio en el que se llevaron a cabo las actividades del Programa Anual de Trabajo.

En lo que respecta a la organización escolar, considero que la actividad establece sistemáticamente la disposición de todo lo que se realiza en la escuela, a partir de que se tienen calendarizadas las Juntas de Consejo Técnico Escolar en donde se organizan las actividades a realizar en el mes. En este aspecto no se presentó ningún problema ya que las reuniones se llevaron a cabo en tiempo y forma.

Inteligencia emocional para el trabajo

Una persona que carece de control sobre sus emociones negativas podrá ser víctima de un arrebató emocional que le impida concentrarse, recordar, aprender y tomar decisiones con claridad. De ahí la frase de cierto empresario de que *el estrés estupidiza a la gente*. El precio que puede llegar a pagar una empresa por la baja inteligencia emocional de su personal es tan elevado, que fácilmente podría llevarla a la quiebra. En el caso de la aeronáutica, se estima que el 80% de los accidentes aéreos responde a errores del piloto. Como bien saben en los programas de entrenamiento de pilotos, muchas catástrofes se pueden evitar si se cuenta con una tripulación emocionalmente apta, que sepa comunicarse, trabajar en equipo, colaborar y controlar sus arrebatos.

El tiempo de los jefes competitivos y manipuladores, que confundían la empresa con una selva, ha pasado a la historia. La nueva sociedad requiere otro tipo de superior cuyo liderazgo no radique en su capacidad para controlar y someter a los otros, sino en su habilidad para persuadirlos y encauzar la colaboración de todos hacia unos propósitos comunes.

En un entorno laboral de creciente profesionalización, en el que las personas son muy buenas en labores específicas pero ignoran el resto de tareas que conforman la cadena de valor, la productividad depende cada vez más de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales. Por esa razón, la inteligencia emocional, que permite implementar buenas relaciones con las demás personas, es un capital inestimable para el trabajador contemporáneo.

En un estudio publicado en la *Harvard Business Review*, Robert Kelley y Janet Caplan compararon a un grupo de trabajadores “estrella” con el resto situado en la media: con respecto a una serie de indicadores, hallaron que, mientras que no había ninguna diferencia significativa en el coeficiente intelectual o talento académico, sí se observaban disparidades críticas en relación a las estrategias internas e interpersonales utilizadas por los trabajadores “estrella” en su trabajo. Uno de los

mayores contrastes que encontraron entre los dos grupos venía dado por el tipo de relaciones que establecían con una red de personas clave.

Los trabajadores “estrella” de una organización suelen ser aquellos que han establecido sólidas conexiones en las redes sociales informales y, por lo tanto, cuentan con un enorme potencial para resolver problemas, pues saben a quién dirigirse y cómo obtener su apoyo en cada situación antes incluso de que las complicaciones se presenten, frente a aquellos otros que se ven abocados a ellas por no contar con el respaldo oportuno.

Por otra parte, y de forma más general, la eficacia, la satisfacción y la productividad de una empresa están condicionadas por el modo en que se habla de los problemas que se presentan. Aunque muchas veces se evite hacerlo o se haga de forma equivocada, el *feedback* constituye el nutriente esencial para potenciar la efectividad de los trabajadores. Al proporcionar *feedback*, hay que evitar siempre los ataques generalizados que van dirigidos al carácter de la persona, como cuando se le llama estúpida o incompetente, pues éstos suelen generar un efecto devastador en la motivación, la energía y la confianza de quien los recibe. Una buena crítica no se ocupa tanto de atribuir los errores a un rasgo de carácter como de centrarse en lo que la persona ha hecho y puede hacer en el futuro. Harry Levinson, un antiguo psicoanalista que se ha pasado al campo empresarial, recomienda, para ofrecer un buen *feedback*, ser concreto, ofrecer soluciones y ser sensible al impacto de las palabras en el interlocutor.

En los entornos profesionales contemporáneos, la diversidad constituye una ventaja competitiva, potencia la creatividad y representa casi una exigencia de los mercados heterogéneos que comienzan a imperar. Pero para poder sacarle provecho, se requiere la presencia de aquellas habilidades emocionales que favorecen la tolerancia y rechazan los prejuicios. A este respecto, Thomas Pettigrew, psicólogo social de la Universidad de California, subraya una gran dificultad, pues *las emociones propias de los prejuicios se consolidan durante la infancia, mientras que las creencias que los justifican se aprenden muy posteriormente*. Así, aunque es factible cambiar las

creencias intelectuales respecto a un prejuicio, es muy complejo transformar los sentimientos más profundos que le dan vida.

La investigación sobre los prejuicios pone de relieve que los esfuerzos por crear una cultura laboral más tolerante deben partir del rechazo explícito a toda forma de discriminación o acoso, por pequeña que sea (como los chistes racistas o las imágenes de chicas ligeras de ropa que degradan al género femenino). Existen estudios que han demostrado que cuando, en un grupo, alguien expresa sus prejuicios étnicos, todos los miembros se ven más proclives a hacer lo mismo. Por lo tanto, una política empresarial de tolerancia y de no discriminación no debe limitarse a un par de cursillos de “entrenamiento en la diversidad” en un fin de semana, sino que debe permear todos los espacios de la empresa y constituir una práctica arraigada en cada acción cotidiana. Si bien los prejuicios largamente sostenidos no son fáciles de erradicar, sí es posible, en todo caso, hacer algo distinto con ellos. El simple acto de llamar a los prejuicios por su nombre o de oponerse francamente a ellos establece una atmósfera social que los desalienta, mientras que, por el contrario, hacer como si no ocurriera nada equivale a autorizarlos. (Goleman, D. 2002)

Las organizaciones hoy día han mostrado mayor inquietud por atender la parte del Factor Humano, el reto como Administrador Educativo consiste en diseñar e implementar un Curso de Inteligencia Emocional que permita brindar al colegiado del Jardín de Niños “Benito Juárez” los elementos necesarios para manejar de una manera más útil y asertiva los componentes de la Inteligencia Emocional para optimizar El Clima Organizacional:

- El desarrollo de estrategias de comunicación.
- Generar habilidades para la motivación en los equipos de trabajo.

3.2.1 PROPUESTA: “Taller de Inteligencia Emocional”

Destinatarios

Este taller está dirigido a toda la plantilla de personal del Jardín de Niños “Benito Juárez” para manejar de forma adecuada sus emociones.

Objetivo del taller

Brindar a los participantes los elementos necesarios para manejar de una manera más útil y asertiva los componentes de la inteligencia emocional para optimizar el Clima Organizacional del Jardín de Niños “Benito Juárez”

Duración

5 sesiones de 1 hora

Fecha y horario

Juntas de Consejo Técnico Escolar establecidas en el calendario escolar 2014- 2015

Responsable y aplicador

Lic. Ileana Itzear Rojas Montes de Oca

Producto

- ✓ Identificación de la responsabilidad de cada uno de los Integrantes del equipo en el trabajo colaborativo.
- ✓ Propuesta de mejora.

Materiales

- ✓ Manual “Inteligencia Emocional”. Referente bibliográfico: “La Inteligencia emocional en las empresas”, Goleman (2000)
Presentación digital “Inteligencia Emocional”

Una vez concluido el taller se aplicará nuevamente la entrevista a los docentes (anexo 2) y se realizará un comparativo. La información se analizará y se entregará a la Directora del plantel con el fin de informarle a cerca del impacto que tiene el clima organizacional en el desarrollo de las actividades, así como para el cumplimiento de objetivos Institucionales.

Sesión 1

Temática:

- ¿Qué es Inteligencia Emocional?
- ¿Qué son las emociones?
- La alfabetización Emocional ¿Es posible?, ¿En qué momento de la vida?

¿Qué es Inteligencia Emocional?

Inteligencia Es la capacidad para resolver problemas cotidianos, crear productos u ofrecer dentro del propio ámbito cultural.
Al igual que hay muchos tipos de problemas existen muchos tipos de inteligencias.

Inteligencia Intrapersonal Es la capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo y de organizar y dirigir la propia vida.

+

Inteligencia Interpersonal Es la capacidad de atender a los demás e interactuar eficazmente con ellos.

=

Inteligencia Emocional Es la capacidad de conocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos, mantenernos a la escucha del otro, controlar nuestros impulsos y manejar las emociones.

Las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional suelen librar constantes batallas interiores, las cuales generalmente interfieren con sus capacidades.

¿Qué son las emociones?

Son impulsos para actuar: Cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuesta.

Por ejemplo:

- | | |
|------------------|---|
| Ira | La sangre fluye a las manos de tal manera que resulta más fácil golpear. |
| Miedo | La sangre va a los músculos esqueléticos grandes, como los de las piernas, y así resulta más fácil huir. |
| Tristeza | Se reduce la energía, lo cual nos ayuda a adaptarnos a una pérdida (separación, muerte, decepción). |
| Felicidad | la actividad de un centro nervioso se aumenta, lo cual hace que los sentimientos negativos e inquietantes se inhiban. |

Estas tendencias biológicas están moldeadas además por nuestra experiencia de la vida y la cultura.



La alfabetización Emocional ¿Es posible?, ¿En qué momento de la vida?

La construcción de la inteligencia Emocional no puede suceder sin deseo y persistencia.

¿Cómo?

La educación de las aptitudes emocionales tiene en gran medida que ver con:

Autoconciencia	Conocimiento de nuestras emociones.
Autorregulación	Manejar los sentimientos de una manera funcional.
Motivación	Propensión a lograr metas con energía y persistencia.
Empatía	Capacidad para comprender el punto de vista de los demás.
Habilidades Sociales	manejar las emociones de manera adecuada en las relaciones interpersonales.

La alfabetización emocional corre pareja con la formación del carácter.

Sesión 2

Temática:

- ¿Porque desarrollar la inteligencia Emocional en la empresa?
- Actitudes que minan el desarrollo empresarial

¿Porque desarrollar la inteligencia Emocional en la empresa?

¿Sabia Ud. Qué? Investigaciones recientes demuestran que una de las causas más importantes de que algunas personas no sean exitosas es que no tomamos en cuenta las competencias relacionadas con la inteligencia emocional, que son consideradas en un 80% factor de éxito en la vida personal y laboral y solamente en un 20% influye la Inteligencia Intelectual (CI), que es la que se consideraba hasta ahora.

El nuevo clima de empresas reducidas al mínimo, donde todo empleo cuenta, las realidades humanas (necesidad de vínculos de empatía, de comunicación, abierta) son cada vez más importantes. Los grandes cambios son una constante; las innovaciones técnicas y la competencia global, son fuerzas en constante crecimiento que llevan al cambio.

Ahora se notan más que nunca aptitudes tales como el control de las emociones.

Actitudes que minan el desarrollo empresarial

Rigidez: Baja capacidad de adaptación.

Malas relaciones: Ser exigente al grado de la insensibilidad, áspero en la crítica.

Falta de Autodominio: Mal manejo al encontrarse bajo presión.

Deficiente escrupulosidad: No admitir las faltas y errores.

Poca confiabilidad: Dar prioridad a impresionar a los superiores por encima de las tareas a realizar.

Pobre habilidad social: Carecer de empatía o presentar un encanto puramente manipulativo.

Deficiencia en el fortalecimiento de lazos: Obstáculo para formar una fuerte red de relaciones cooperativas.

El compromiso con la Organización nace de los Vínculos Emocionales



La esencia del compromiso es unificar los propios objetivos con los de la organización. Quienes valoran el objetivo de una organización y lo adoptan, no solo están dispuestos a hacer por ella un gran esfuerzo, sino a efectuar sacrificios personales cuando sea necesario.

Sesión 3

Temática:

- Responsabilidad racional y personal
- Trabajar en equipo eleva la productividad de las organizaciones

Responsabilidad racional y personal

La inteligencia emocional consiste en saber manejar las propias emociones y en crear relaciones sociales óptimas.

Reconocer las emociones de los demás

Saber ponerse en el lugar del otro presupone que conocemos nuestras propias emociones, las aceptamos y no las reprimimos. La persona que tiene miedo a sus propias emociones ignora también las señales emocionales de otras personas. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.

La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuando más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos.

Las emociones de la gente rara vez se expresan en palabras. La clave para intuir los sentimientos de otro está en la habilidad para interpretar los canales no verbales: el tono de voz, los ademanes, la expresión facial.

Manejar las relaciones

El arte de las relaciones es en gran medida, la habilidad de identificar las emociones de los demás, lo cual exige la madurez de otras dos habilidades emocionales (aparte de la autoconciencia) autogobierno y empatía.



Trabajar en equipo eleva la productividad de las organizaciones

La gente gravita hacia aquellos que presentan signos de estas cualidades. La gente se siente atraída por los que son colaboradores y amistosos con uno; los grupos compuestos por desconocidos dispuestos a cooperar son muy altruistas.



Algunos experimentos realizados en la Universidad de Cambridge, con grupos de personas diversos, mostraron que los que estaban compuestos sólo de personas dotadas de una alta inteligencia, dedicaban mucho tiempo al debate competitivo, que se convertía en una interminable sesión de exhibiciones académicas, en contraste los equipos conformados por integrantes con diferentes niveles de CI, fueron más exitosos y mostraron mejores resultados.

**En equipo
los
resultados
pueden ser
más que
meramente
aditivos.**

Ninguno de los equipos con alto CI se aplicaba a las otras partes necesarias del trabajo: **planificar, recolectar, e intercambiar informaciones prácticas, llevar la cuenta de todo lo aprendido y/o coordinar un plan de acción.**

Habilidades de un buen equipo:

- Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.
- Respeto, colaboración y disposición a ayudar.
- Impulsar a todos los miembros hacia la participación activa y entusiasta.

Sesión 4

Temática:

- Saber manejar las relaciones de una manera fluida
- Conocer el terreno emocional del equipo

Trabajar en equipo eleva la productividad de las organizaciones

La necesidad humana de agruparse tiene su origen en la neurocorteza, la capa superior del cerebro, que nos brinda la necesidad de pensar.

Esta zona del cerebro evolucionó a partir de estructuras más antiguas del cerebro emocional, como la amígdala, y por eso está muy entrelazada con el circuito de la emoción.

La neocorteza interpreta sus datos en sintonía con las señales emocionales. Por cierto, todo acto mental de reconocimiento lleva implícita una reacción emocional.

Mientras transmitimos información, nuestros monitores neurales de sutilezas emocionales están leyendo pistas tacitas para extraer los mensajes que dan a esa información su contexto emocional.

Crear lazos: Lo que cimienta un vínculo no es tanto la proximidad física como la psicología. Las personas con las que nos entendemos representan nuestras redes.

Hay ocasiones en que dentro de la dinámica de trabajo con el jefe, cada uno considera, secretamente, que el otro es la causa de sus problemas, y viven culpándolo. El resultado es una espiral descendente en la que, por ejemplo, el subordinado se torna cada vez más pasivo, inseguro e inepto, mientras el jefe se la pasa vigilando todos los detalles del otro, de manera cada vez más crítica y dominante.



Conocer el terreno emocional del equipo

Las emociones son contagiosas: Nos indican en que concentrar la atención y cuando prepararnos para actuar.

Se trata de mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras, son un método de comunicación hipereficiente.

La economía emocional es la suma total de los intercambios de sentimientos entre nosotros. De maneras sutiles todos nos hacemos sentir mejor como parte de cualquier contacto que mantengamos; cada encuentro se puede evaluar según una escala que va de lo emocionalmente toxico a lo nutritivo.

El estado de ánimo marca la diferencia, es un ingrediente crucial del desempeño, aunque a menudo pase inadvertido.



Primero hay que fortalecer el entendimiento

La empatía es crucial para ejercer influencia; resulta imposible causar en los otros un efecto positivo sin percibir primero lo que sienten y entender su postura.

Sesión 5

Temática:

- Aptitudes útiles para la empresa
- Motivar e influir en otras personas desarrollando nuestra capacidad de liderazgo

Aptitudes útiles para la empresa

Competencias básicas

Se necesitan para cumplir con las tareas asociadas a determinado puesto.

Aptitudes Distintivas

Las necesita la persona ya empleada a fin de desempeñarse de modo excelente.

Líneas de orientación para la capacitación de aptitudes emocionales:

- Evaluar el trabajo
- Evaluar al individuo
- Comunicar las evaluaciones con prudencia
- Medir la disposición
- Motivar
- Hacer que cada uno dirija su cambio
- Concentrarse en objetivos claros
- Evitar la recaída
- Brindar crítica constructiva sobre el desempeño
- Alentar la practica
- Buscar apoyo
- Proporcionar modelos



Motivar e influir en otras personas desarrollando nuestra capacidad de liderazgo

El líder ingenioso capta las sutiles corrientes de emoción que circulan por un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes.

- Se utiliza el término **“Incontinencia Emocional”** para designar la filtración de emociones destructivas desde lo alto hacia abajo. **“con emociones perturbadoras, el líder reduce la energía de los otros, haciendo que se sientan nerviosos, deprimidos o enojados”**.

Un leve cambio en la expresión facial o en el tono de voz de una figura poderosa puede tener más impacto que una dramática exhibición de sentimientos en alguien de menos poder.

Sé crítico, ¡Pero más que audaz, Constructivo!

En su forma básica, la crítica significa que alguien nota si estamos aplicando una nueva aptitud y si lo hacemos bien, y nos lo hace saber. Cuando vamos bien, se puede producir un efecto de refuerzo. **La crítica positiva nos apuntala en nuestra seguridad** y eso nos lleva a probar la aptitud emocional que nos esforzamos por mejorar.

Cuando no se brinda, cuando resulta deficiente o demasiado dura, puede llevar a la desmoralización y desmotivación.

Conclusión

Con las metas alineadas a las políticas educativas públicas y a los programas dirigidos al sector educativo, el personal Jardín de Niños “Benito Juárez” atiende de manera pertinente los cinco ejes rectores planteados en el Programa Sectorial de Educación y trabaja para el alcance de las metas de cada uno de ellos a través de la implementación y seguimiento de los indicadores de desempeño:

El Informe de Rendición de Cuentas presentas los ejercicios realizados a lo largo del ciclo escolar 2012-2013, los cuales nos permiten visualizar una clara panorámica institucional, abriendo la información al escrutinio público para que los interesados puedan revisarla y analizarla. Este informe se presenta como una muestra de transparencia por parte del colegiado que conforma el Jardín de Niños “Benito Juárez”, así como de las autoridades que la integran.

Como en todo proceso de planeación, es necesario hacer evaluaciones del cumplimiento de las metas y vislumbrar las estrategias y acciones a seguir para su logro, con el propósito de identificar las posibles variables y proceder a reorientar los objetivos, mismos que dependerán en gran parte a la optimización del Clima Organizacional.

Es importante tener puntual atención en el Clima Organizacional y sus implicaciones, esto con la finalidad de mejorar el clima en las instituciones educativas, así como la calidad de los servicios educativos.

Referencias Bibliográficas

- *Baer, Fensterheim, (1997). Diccionario de las Ciencias de la Educación. México: Editorial Santillana.*
- *Bernal Gonzalez, Idolina(2010). Analisis del Clima Organizacional. Tesis*
- *Bovens, Mark (1998), The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organizations (Cambridge: Cambridge University Press).*
- *Bruno V. Manno, R.W. McMeekin, Jeffrey M. Puryear, Donald R. Winkler, Marcus A. Winters (2006), "Accountability educacional: posibilidades y Desafíos para América Latina a partir de la experiencia internacional".*
- *Bunge, Mario, (1992). La investigación científica. México: Ariel.*
- *Caballo, 1993; Elliot y Gresham, 1991. Habilidades Sociales*
- *Calero Pérez, Mabelo (1999). Administración Educativa. Ediciones Abedul.*
- *Chiavenato, Idalberto, (1995). Introducción a la teoría administrativa. Colombia: MacGraw-Hill.*
- *Flores Ochoa, Rafael, (2000). Evaluación pedagógica y cognición. Colombia: MacGrw- Hill.*
- *Goleman, Daniel, (2002). Inteligencia emocional. Editorial Kairos.*
- *Gómez Dacal, Gonzalo, (1996). Curso de organización escolar y general. España: Editorial escuela Española.*

- “Horizontal Accountability in New Democracies”, *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*, eds. Andreas Schedler, Larry Diamond y Marc F. Plattner (Boulder y Londres: Lynne Rienner Publishers), 1999.
- http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_25.htm
- Kanz, Heinrich, (1993). “Kant y la pedagogía”, *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada*, vol. XXIII, No. 3. Francia: UNESCO: Oficina Internacional de Educación.
- Kuhn, Thomas S, (1975). *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Moreno, Erika, Brian F. Crisp y Matthew Soberg Shugart (2003), “The Accountability Deficit in Latin America”, *Democratic Accountability in Latin America*, eds. Scott Mainwaring y Christopher Welna (Oxford: Oxford University Press), p. 79–131.
- O'Donnell, Guillermo (1994), “Delegative Democracy”, *Journal of Democracy* 5/1 (enero): 55–69.
- PAT (2012-2013), Jardín de Niños “Benito Juárez”
- Perez de Maldonado, Isabel, (1997). *El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio. conferencia presentada en el Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Bogota.*
- Programa de Estudios Preescolar, (2011.)
- Puente, Diana Gaudalupe Garza(2010). *Clima Organizacional. Tesis*

Anexos

Anexo 1:

Jardín de Niños "Benito Juárez"



Dimensión	Características	1	2	3	4	5
Autonomía	Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.					
	Propongo mis propias actividades de trabajo.					
	Organizo mi trabajo a mis tiempos.					
	Tengo participación en la organización y toma de decisiones.					
Trabajo en Equipo	En el trabajo todos nos llevamos muy bien.					
	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo.					
	Todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.					
	Cuando hay fallas, lo reconocemos.					
	Existe compañerismo entre el colegiado.					
	Todo el equipo respeta la toma de acuerdos.					
Apoyo	Mi superior me motiva a superarme cada día.					
	Mi superior logra que mis compañeros y yo logremos los objetivos.					
	Mi superior me trata con respeto.					
Presión	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
	Me siento presionado la mayor parte del tiempo.					
Reconocimiento	Mi superior conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
	Mi superior hace más evidentes mis errores que mis habilidades.					
	Mi superior me reconoce cuando realizo un buen trabajo.					
Equidad	Cuento con trato justo por parte de mis superiores.					
	Los objetivos de mis superiores son razonables.					
	Mi superior tiene favoritos					
Innovación	Continuamente adopto nuevos y mejores métodos para realizar el trabajo.					
	Estoy abierto al cambio.					
	Mi superior me anima a mejorar las formas de hacer las tareas.					
Percepción de la organización	Me siento a gusto en la institución.					
	Me siento identificado con los valores de la institución.					
	En general me siento orgulloso de trabajar en la institución.					
Motivación intrínseca	La mayoría estamos comprometidos con nuestro trabajo.					
	Mi trabajo en la institución es importante.					
	Me siento feliz de hacer bien mi trabajo.					
Promoción y carrera	Existen las condiciones para lograr una promoción en la institución.					

	Existe una preparación para que pueda seguir ascendiendo.					
Ambiente físico y cultural	El plantel cuenta con la infraestructura para un buen desempeño de mi trabajo.					
	El plantel cuenta con espacios para promover el ambiente cultural en la comunidad escolar.					
Satisfacción general	En general ser parte de este colegiado y laborar dentro de la institución desarrollar mis habilidades profesionales.					