

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 092 AJUSCO, CIUDAD DE MÉXICO  
“EN EL MARCO DEL 40 ANIVERSARIO”

SECRETARÍA ACADÉMICA  
ÁREA ACADÉMICA 1, POLÍTICA EDUCATIVA,  
PROCESOS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN

PROGRAMA EDUCATIVO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

## **T E S I N A**

RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

***LA ÉTICA DEL BIEN COMÚN PARA FAVORECER  
EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
COLEGIO LIBERTADORES DE AMÉRICA***

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A

NOHEMI MAYRA VÁZQUEZ CONTRERAS

ASESOR

DR. TOMÁS ROMÁN BRITO

CIUDAD DE MÉXICO, MARZO, 2018.



### *Dedicatorias:*

*A la Universidad Pedagógica Nacional.*

*Formadora de profesionales comprometidos con la educación al servicio del pueblo y que me brindó la oportunidad de estudiar la licenciatura en Administración educativa.*

*A mis maestras y maestros.*

*Por compartir sus conocimientos y apoyarme durante mi proceso formativo.*

*A mis asesores.*

*Dr. Tomás Román Brito y al Mtro. Héctor Reyes Lara*

*Por su acompañamiento, orientación y apoyo durante mi formación académica y elaboración de la presente investigación.*

*A las maestras y maestros lectores del presente trabajo.*

*Dra. Leticia Rocha Herrera, Mtra. Patricia Ledesma Vázquez y Mtro. Juan Carlos Pérez López.*

*Que han dedicado generosamente su tiempo a la lectura del presente y hacer observaciones para mejorarlo.*

*A la Mtra. Paulina Sánchez García.*

*Directora del Colegio Libertadores de América.*

*Por ser un ejemplo de vida, por toda su confianza y por su apoyo para la realización de la presente investigación.*

*Espero que el presente trabajo recepcional coadyuve a la discusión colegida en el CLA y se vea reflejado en la mejora del aprendizaje del alumnado.*

*A mi hija Megan.*

*Quien es mi motivación y representa para mí, una razón para continuar superándome, estando segura que continuara convirtiéndose cada día en una mejor persona.*

*A mi compañero de proyecto de vida.*

*A ti Héctor, a quien admiro y amo con todo mi corazón.*

*Te dedico éste trabajo que es de ambos; sin tu apoyo en los momentos difíciles y tu cariño, no hubiera podido lograr esta meta.*



## Í N D I C E

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	1
 <b>CAPÍTULO 1. CONTEXTO HISTORIOGRÁFICO Y ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO LIBERTADORES DE AMÉRICA</b>	
1.1 El nombre del colegio .....	7
1.2 Historia.....	8
1.3 Organización general.....	10
1.4 Organización del proyecto educativo de primaria .....	21
1.5 Sustento filosófico .....	22
1.6 Marco teórico del proyecto educativo .....	26
1.7 Documentos institucionales .....	28
1.8 Documentos de registro y control .....	32
1.9 Planteamiento del problema .....	35
1.10 Objetivo general .....	37
1.11 Objetivos específicos .....	37
 <b>CAPÍTULO 2. RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL A PARTIR DE LA PROBLEMÁTICA PLANTEADA</b>	
2.1 Actividades académicas de trabajo .....	40
2.2 Actividades y servicios que el colegio ofrece durante el ciclo escolar .....	45
2.3 Dimensión organizacional .....	49
2.4 Dimensión direccional .....	50
2.4.1 Motivación .....	51
2.4.2 Liderazgo.....	53
2.4.3 Comunicación asertiva .....	54

2.4.4 Comportamiento organizacional .....	57
2.5 Dimensión de control .....	59

### **CAPÍTULO 3. DIMENSIÓN TEÓRICO - CONCEPTUAL**

3.1 Clima organizacional en el marco de la teoría organizacional .....	65
3.1.1 Desarrollo de la teoría del clima organizacional .....	66
3.2 Conceptualización del clima organizacional .....	70
3.3 Características del clima organizacional.....	75
3.4 Alcances del clima organizacional .....	76
3.5 Elementos del clima organizacional .....	78
3.6 La organización educativa .....	81
3.6.1 Funciones de la escuela .....	83
3.6.2 Clima organizacional en la escuela .....	85
3.7 La ética como respuesta para mejorar el clima organizacional .....	87
3.7.1 La ética en la historia de la humanidad .....	89
3.7.2 Significado de la ética.....	93
3.7.3 Ética funcional y ética de la vida.....	95
3.8 El bien común.....	97
3.8.1 Ética del bien común y de la responsabilidad solidaria .....	98
3.9 Ética, educación y clima organizacional .....	100

### **CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA**

4.1 Propuesta 1: Un clima de conciencia basado en la ética del bien común y la responsabilidad solidaria .....	104
4.1.1 Elementos objetivos .....	105
4.1.2 Elementos subjetivos.....	110

4.2 Propuesta 2: Elementos teóricos que favorezcan el clima organizacional, apoyando el desarrollo de habilidades sociales .....	113
4.2.1 Procrastinación.....	114
4.2.2 Resiliencia .....	117
4.2.3 Tolerancia .....	120
4.3 Propuesta 3: Evaluar el clima organizacional del colegio.....	123
4.4 Propuesta 4: Elaboración de un código ético de servicio y conducta del personal del CLA.....	127
Conclusión.....	130
Referencias bibliográficas .....	134
Anexos .....	143





---

---

# **INTRODUCCIÓN**

---

---



## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones educativas, al igual que cualquier otra organización, se enfrentan al desafío de incorporar de modo eficiente y eficaz al personal en sus ámbitos laborales. Dentro de este proceso de integración está implícita la noción de que los directivos y el personal académico deben contar con las habilidades y los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus funciones de manera organizada y que éstas se orienten a la aplicación de programas y proyectos que les permitan alcanzar los objetivos deseados.

Cabe mencionar que existen diversos factores, como el clima de la organización, que también influye notablemente en el progreso o deterioro de la misma. Un clima organizacional desfavorable puede ser producto de una desafortunada práctica de patrones de conducta como: hábitos, valores, tradiciones, supuestos, y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos que conforman la cultura organizacional que impiden la innovación y la puesta en práctica de proyectos que, a su vez contribuyan a impactar de manera directa y positiva en la mejora educativa.

Como en toda organización educativa, al interior del Colegio Libertadores de América (CLA) sus integrantes pueden sentirse a gusto, estar en armonía unos con otros, experimentar una sensación de confianza, lo que de alguna manera es reflejo de su forma de trabajo; por el contrario, en otras ocasiones, se pueden advertir tensiones en los comportamientos del colegiado, en su manera de relacionarse con el grupo de colaboradores. Como quiera que sea, es importante destacar que los directores de la institución juegan un papel decisivo en el tipo de clima que se genere.

Durante los 18 años de estar trabajando en el CLA de docente de computación frente a grupo (de esos 18 años siete ciclo escolares impartiendo la asignatura de matemáticas en el 6º grado de educación primaria y desde hace un año, titular del mismo grado), han permitido que el presente trabajo sea un análisis sobre la práctica

reflexiva, consciente y responsable con el objetivo de ofrecer alternativas de mejora y promover un clima organizacional favorable, que incluya actitudes positivas, comunicación asertiva en función de un comportamiento que esté abierto a la necesidad del cambio y sus implicaciones, así como a la adecuación de proyectos institucionales que coadyuven al buen desarrollo del quehacer educativo y a satisfacer las necesidades e intereses de los alumnos.

El CLA debe generar estrategias de mejora constante para crear ambientes de convivencia que conformen un clima organizacional favorable, que permita abordar las diferencias de la mejor manera, con base en una ética del bien común cuyo propósito sea construir una conciencia colectiva, solidaria y con sentido humano, en donde se piense en función del otro al recuperar los valores fundamentales para la vida humana. El personal del CLA requiere expresar en las acciones que realiza la responsabilidad que se adquiere para con uno mismo y para con los demás.

El problema objeto de investigación es el clima organizacional, desde su génesis y el estudio de su impacto en la mejora educativa. Este trabajo constituye una investigación de corte cualitativo, que consiste en la indagación de diversos autores que han trabajado sobre este tema, por medio de la exploración, la descripción y la explicación de su obra. De este modo, se busca abordar la escuela como eje de análisis para conocer algunas características internas, que implica la interpretación de información que va desde conceptos y consideraciones relativas al clima organizacional, la ética y la educación, su influencia, la responsabilidad en las funciones y atribuciones de acciones, hasta la relación con otros elementos de la escuela y la importancia de reconfigurar los órganos colegiados que reflejen un marco de transformaciones de gran profundidad en el quehacer escolar.

Para estudiar la escuela desde el ámbito de las teorías de las organizaciones, se consideró como una organización flexible y al clima escolar como una característica positiva y directamente relacionada con la eficacia y el mejoramiento de la misma. La

técnica etnográfica fue el diseño metodológico que se utilizó en esta investigación, que consistió en asistir a las reuniones del Consejo Consultivo y Directivo del CLA, así como en observar, tomar notas y llevar a cabo registros en el diario de campo a partir del ciclo escolar 2015 hasta el 2017; además de realizar entrevistas informales y siete cuestionarios piloto, con la finalidad de tener un mejor acercamiento a la percepción de los docentes en cuanto a las dimensiones de estructura, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, conflicto, motivación de creencias compartidas, participación docente, trabajo colaborativo y responsabilidad, dicho cuestionario forman parte de la propuesta de mejora para evaluar el clima organizacional del colegio en una futura investigación [ver anexo 7]

Para elaborar este trabajo fue necesario considerar las siguientes preguntas de reflexión: ¿por qué es importante generar un clima organizacional de confianza, cordialidad y responsabilidad compartida?; ¿cómo afecta un clima organizacional desfavorable a las organizaciones educativas?; ¿en qué medida impacta el clima organizacional en el logro de los objetivos educativos?; ¿cómo se puede crear un clima organizacional favorable que permita la participación de la academia en la generación de estrategias de intervención educativa?; ¿cuáles son los factores clave en los que se puede intervenir para mejorar el clima organizacional?; ¿qué factores pueden ser considerados como indicadores de un clima organizacional no favorable?; ¿cómo se debe de actuar para generar un pensamiento que transforme la mentalidad en una conciencia de responsabilidad para mejorar el clima organizacional? Estos cuestionamientos llevan, a su vez, a la construcción de la pregunta objeto de investigación: *¿por qué es importante propiciar un clima organizacional favorable para el trabajo colegiado y colaborativo en la institución?*

El presente trabajo de recuperación de la experiencia profesional, trata de articular lo aprendido a lo largo de los ocho semestres cursados (agosto 2012 - junio 2016), del programa educativo Administración Educativa, destacando principalmente los espacios curriculares: Introducción a la investigación, fundamentos de

administración, teoría de la organización, desarrollo organizacional, gestión de la política educativa, diagnóstico en la gestión y administración educativa, así como los espacios curriculares optativos: Ética, política y educación, el orden político vigente y su transformación, el ámbito educativo vigente y su transformación, con el doctor. Luis Jorge Álvarez Lozano; sociología de las profesiones con el maestro Juan Carlos López; elaboración de anteproyecto de trabajo recepcional I y II, con el maestro Héctor Reyes Lara, con el apoyo del asesor bibliotecario el maestro Gabriel Montes de Oca Aguilar y por último las prácticas profesionales cursadas con el doctor Tomás Román Brito.

Cabe señalar que los espacios curriculares mencionados están directamente vinculados con el objeto de estudio del presente trabajo, sin descartar que el resto de los espacios curriculares no mencionados, coadyuvaron a una mejor comprensión del Sistema Educativo Nacional Mexicano, el papel del Estado, el gobierno, sus instituciones educativas y su impacto en la sociedad.

Así mismo el trabajo formó parte del curso sabatino Recuperación de la Experiencia Profesional (agosto - diciembre 2016), fue coordinado por el doctor Tomás Román Brito y conducido por el maestro Héctor Reyes Lara de quien además recibí asesorías en horarios extra clases (sábado, domingos y periodos vacacionales, en Cafés en el Centro Histórico de Tlalpan). Los temas que contiene se fueron derivando principalmente de las observaciones y de las interacciones entre el personal directivo del colegio y los docentes de la sección de primaria, así como de la práctica educativa institucional.

En el capítulo 1, se describe el origen de la labor educativa, del colegio objeto de este estudio, los principios de formación, el desarrollo de su proyecto pedagógico, la idea general de la estructura, las reglas de funcionamiento y los elementos más importantes que permiten tener una mejor percepción y concepción del colegiado, así como los constructos que organizan e integran dicha institución educativa.

En el capítulo 2, se recupera la experiencia profesional a partir de los principales procesos educativos que se llevan a cabo en el CLA, las diferentes rutinas que operan, las situaciones en que éstas tienen lugar, cómo intervienen en el actuar las relaciones laborales establecidas con las autoridades y el personal de la institución. Para ello se consideran las etapas del proceso administrativo, al igual que distintas teorías acerca de conceptos como organización, dirección, motivación, liderazgo comunicación, comportamiento organizacional y control, abordadas por autores como Much Galindo, Frankin y Krieg, Amitai Etzioni, Terry y Franklin y Chiavenato; este marco de reflexión sobre lo que se hace y cómo se hace, de una manera sistemática, sirve para identificar, describir e impulsar el desarrollo de buenas prácticas que son deseables de difundir.

El capítulo 3 describe las dimensiones analíticas y los indicadores del clima organizacional, considerando la teoría organizacional para explicar a su vez el desarrollo de la teoría del clima organizacional impulsada por autores como Tylor, Fayol, Mayo, Maslow, Weber, Etzioni, Bertalanfy, Asimon, Mcgregor, Lewin, Lawrances y Lorsch; también se abordan las distintas concepciones del clima organizacional planteadas por Litwin, Brunet y Chiavenato, así como los fundamentos sobre la concepción de una ética del bien común orientada a la construcción de una conciencia y sentido humano de la responsabilidad solidaria para la vida. El propósito principal de este capítulo es reflexionar sobre las teorías, investigaciones y antecedentes en general que se consideran válidos y pertinentes para ofrecer una propuesta de mejora fundamentada, desde la concepción ética planteada por Sócrates, Platón, Aristóteles, San Agustín, Santo Tomás, Descartes, Spinoza y Hume, hasta la ética planteada por Smith, Hayec, Boff, Dussel. Hinkelammert y Chomsky.

En el capítulo 4, se exponen algunas opciones de solución para responder a la necesidad que presenta el CLA respecto a construir ambientes de convivencia que generen un clima organizacional favorable que permita abordar las diferencias de la

mejor manera. En este sentido, se contemplan principalmente los elementos objetivos y subjetivos del clima organizacional como ejes integradores para trabajar con cada variable que constituye éste; así mismo, se considera importante trabajar con elementos que pueden favorecer el clima organizacional, como:

La *procrastinación*, que demanda al personal directivo trabajar con los docentes para capacitarlos en la priorización de actividades y dejar de postergar aquellas que influyen significativamente en el seguimiento formativo y académico de los alumnos, teniendo presente que una conciencia ética exige expresar en la acción lo que se es construyendo un ambiente de convivencia, respeto y responsabilidad; la *resiliencia* como una estrategia más para mejorar las habilidades sociales y la *tolerancia*, con el apoyo de la obra de John Locke, para contar con seres humanos que tengan un alto sentido de responsabilidad; evaluar el clima organizacional para poder reflexionar sobre la eficiencia y eficacia de la organización escolar del CLA; por último, establecer un código de ética que coadyuve a normar el trabajo con responsabilidad para prevenir conflictos que no favorecen al clima organizacional y si, propiciar que la conducta permita fomentar el trabajo colaborativo y fortalecer el servicio que ofrece el colegio.

Finalmente, en este documento se incluyen las conclusiones, las referencias bibliográficas y los anexos. Estos últimos conforman los principales instrumentos de evaluación que influye de manera directa en la práctica docente y en el servicio que ofrece el colegio. El propósito de esta investigación es generar información que sea compartida al personal académico y a los directivos del CLA para mantener y mejorar la fortaleza organizacional del colegio.



---

# **CAPÍTULO I**

**CONTEXTO HISTORIOGRÁFICO Y ORGANIZACIONAL  
DEL COLEGIO LIBERTADORES DE AMÉRICA**

---



## **CAPÍTULO 1**

### **CONTEXTO HISTORIOGRÁFICO Y ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO LIBERTADORES DE AMÉRICA**

*Jamás acepté que la práctica  
educativa debería limitarse sólo a la  
lectura de la palabra, a la lectura del  
texto sino que debería incluir la lectura  
del contexto, la lectura del mundo.*

*Paulo Freire\**

A fin de brindar una mejor interpretación y explicación de los procesos internos y de las relaciones que se guardan con el clima escolar del Colegio Libertadores de América (CLA), se describe a continuación el origen de su labor educativa, los principios de formación, el desarrollo de su proyecto pedagógico, la idea general de la estructura, las reglas de funcionamiento y demás elementos importantes como los documentos institucionales, de registro y control que permitirán tener una mejor percepción y concepción del colegiado y los constructos que organizan e integran dicha institución educativa.

#### **1.1 EL NOMBRE DEL COLEGIO**

Se eligió la designación “Libertadores de América” en honor a los hombres que dieron patria a miles de personas luchando por la libertad en el Continente Americano y que hoy son considerados como los “padres de la patria”. “Libertad en un enfoque de respeto, de dignidad humana, en el reconocimiento individual y

---

\* Teólogo y educador brasileño.

colectivo de cada ser humano”<sup>1</sup> lo que da derecho a una persona para escoger de manera consciente, responsable y comprometida su propia forma de actuar dentro de una sociedad.

Esto último constituye uno de los principios de formación que el CLA promueve en los estudiantes, padres de familia y personal que labora en él, con el fin de desarrollar cierta capacidad para pensar de manera autónoma, tomar decisiones libres y responsables a partir de procesos de reflexión crítica y de forma sustentada; así también, es un principio que debe ser asumido por todos los miembros de la comunidad del colegio y que orienta las acciones para alcanzar las metas educativas planteadas por el mismo.

## **1.2 HISTORIA**

El CLA, se funda el 20 de julio de 1983, por las Profesoras Paulina Sánchez García, María del Carmen Sánchez García y la señora Adela Sánchez García, "con el firme propósito de promover, facilitar y apoyar el desarrollo integral de la niñez y juventud en México"<sup>2</sup> acciones que requieren de académicos con mentalidades abiertas para asimilar los cambios educativos que se presentan, que sean capaces de implementar metodologías creativas e innovadoras necesarias en los procesos de aprendizaje para lograr el desarrollo armónico y permanente del alumnado.

Inician labores educativas en el ciclo escolar 1983-1984, con nueve alumnos, mientras que al mismo tiempo realizan los trámites oficiales correspondientes para obtener el registro de preescolar (P-84965) y la incorporación de la escuela primaria del colegio ante la Secretaría de Educación Pública (SEP), que fue concedida el 23 de noviembre de 1984 mediante el acuerdo número: 882047, clave: 31-641-46-V-Px. En 1987, la primera generación de primaria concluye sus estudios.

---

<sup>1</sup> Colegio Libertadores de América, S. C., *Estatuto general y reglamentación*, Colección Documentos Institucionales, México, 2005, p. 3.

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p. 6.

Para el quinto aniversario (1988), adquieren por medio de un comodato, el inmueble ubicado en avenida San Fernando número 93, en ese entonces, del banco Bital, hoy HSBC. De la misma forma, el colegio amplía sus instalaciones para el nivel medio al comprar la construcción ubicada en la parte posterior de la primaria, en Callejón de Zapote número 23. En el 2006 adquieren las instalaciones de avenida San Fernando número 82-B (frente al primer edificio que compraron), donde se trasladó a los alumnos de preescolar, para que pudieran disfrutar de instalaciones adecuadas a su nivel de estudios. Actualmente el colegio cuenta con los tres domicilios.

A fin de continuar con su labor educativa con el alumnado egresados de primaria y darle seguimiento al comienzo de su formación en cuanto a carácter y capacidad crítica y reflexiva, el colegio inició los trámites para la apertura e incorporación del nivel de secundaria y obtuvo, en su décimo aniversario, la autorización de la SEP (el 31 de diciembre de 1993), mediante el acuerdo número 000934355, clave: ES4-680.

Con el objetivo de completar el proyecto educativo del colegio a nivel medio, en su décimo cuarto aniversario solicitó a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) la incorporación de la preparatoria, la cual fue aceptada el 13 de mayo de 1997, con el acuerdo número: 244/97, clave UNAM: 1351. A su vez, también se solicita a la SEP por medio de la Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial (DGETI), la incorporación en el programa oficial de la carrera “Técnico Profesional Analista en Sistemas Computacionales”, que fue otorgada con el acuerdo número 989508, clave: MST0912.104.

En todo el proyecto educativo del CLA, se da importancia al dominio del inglés, a partir de sexto grado de primaria los alumnos tienen el derecho de certificar su nivel de comprensión de la lengua, a través de certificaciones externas con validez internacional como KET, PET y FCE, de la Universidad de Cambridge. En 2008, el colegio inaugura su Centro de Idiomas Libertadores de América con clave oficial del Centro de Capacitación Tecnológica (CCT) 09PBT04911, por medio del cual se

prepara a los jóvenes para una vida profesional al enseñarles la responsabilidad en el trabajo y el deseo de superación constante.

En la actualidad, el CLA desarrolla su proyecto educativo desde el nivel básico (preescolar, primaria y secundaria) hasta el nivel medio (bachillerato y educación tecnológica profesional en la capacitación para el trabajo), colaborando con los padres de familia en la formación integral de los educandos. De esta manera, busca lograr su objetivo principal que es contribuir al desarrollo de la sociedad.

### **1.3 ORGANIZACIÓN GENERAL**

El CLA, es una institución educativa que forma parte del sistema educativo nacional, dentro del subsistema de la educación particular. Está incorporado mediante los siguientes acuerdos: preescolar acuerdo SEP número: 09030043; primaria acuerdo SEP número: 882047; secundaria acuerdo SEP número: 934355; preparatoria acuerdo UNAM número: 244/97 y acuerdo DGETI número: 989508, para la carrera Técnico Profesional Analista en Sistemas Computacionales y el Centro de Idiomas Libertadores de América.

Así mismo, cuenta con los registros correspondientes de las autoridades hacendarias, de seguridad social, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y del gobierno de la Ciudad de México, que son necesarios para que pueda brindar sus servicios.

"El propósito esencial del Colegio Libertadores de América es cumplir con su Misión Educativa, basándose en los principios y valores que regulan la vida nacional y en los que la Institución considera propios y suficientes para preparar y formar mexicanos que puedan incorporarse a la vida en sociedad y a la vida productiva, en

condiciones que les permita su realización personal y contribuir al desarrollo familiar y social".<sup>3</sup>

Para lograrlo, el CLA, se gobierna por medio de las por las siguientes estancias:<sup>4</sup>

### **1. Área empresarial**

La Junta de Gobierno, como máxima autoridad administrativa para aportar una visión estratégica respecto de la administración de los recursos financieros de la institución.

### **2. Área académica**

Está conformada por:

#### ***H. Consejo Directivo***

##### *Estructura*

- a. Está constituido por los miembros asociados fundadores, los miembros asociados titulares y los miembros designados.
- b. Son miembros fundadores del consejo los asociados que participaron en la fundación de la sociedad civil y su participación es permanente mientras estén incluidos en el acta constitutiva de la sociedad.
- c. Son miembros titulares de consejo los Asociados que se incorporaron a la sociedad civil después de su fundación y su participación será permanente mientras estén incluidos en el acta constitutiva de la sociedad.
- d. Son miembros designados del consejo aquellas personas que por sus méritos y merecimientos en el campo de la educación, se les invite a formar parte como consejeros de la institución. La invitación es para un periodo indefinido.

##### *Funciones*

---

<sup>3</sup> Colegio Libertadores de América, S.C., *Estatuto general y reglamentación*, Colección Documentos Institucionales, México, 2006, p. 12.

<sup>4</sup> Colegio Libertadores de América, S.C., *Estatuto general y reglamentación*, Colección Documentos Institucionales, México, 2013, p. 14.

- a. Efectuar las reuniones ordinarias y extraordinarias que señala su reglamento interior y desahogar en ellas los asuntos relativos a la institución; conocer el rumbo del colegio, así como los planes y proyectos que la Dirección General presente a su consideración.
- b. Nombrar al director general de la Institución por un periodo de un año con derecho a ser reelecto por varios periodos indefinidamente; delegar en él la autoridad necesaria y suficiente para que, como máxima autoridad académica del colegio, represente a la institución y conduzca los programas de ésta.
- c. Aprobar los planes y proyectos de trabajo para el curso escolar, así como el proyecto de ingresos y egresos para el año lectivo, presentado por la Dirección General.
- d. Conocer y, en su caso, aprobar el informe anual de trabajo que presente la Dirección General del colegio al finalizar cada ciclo escolar.
- e. Las funciones descritas en los incisos anteriores las cumplirá el pleno del H. Consejo Directivo.

### ***Consejo Consultivo Institucional***

#### ***Estructura***

- a) Está formado por las direcciones de nivel educativo, coordinadores de sección escolar, jefaturas de área y departamentos de apoyo institucional.
- b) Es presidido por el Director General del Colegio, quien tendrá voto de calidad.
- c) Son miembros del Consejo Consultivo Institucional los consejeros mencionados en el inciso a), y su participación será permanente mientras estén incluidos en la estructura orgánica institucional ostentando el puesto correspondiente.
- d) Son Participantes Designados del Consejo, aquellas personas que por sus méritos y merecimientos en el campo de las acciones institucionales educativas se les invite a formar parte como jefes de área académica de Informática, Educación Física y Educación Artística de la institución. La invitación será por un ciclo escolar.



### *Funciones*

- a) Efectuar las reuniones ordinarias y extraordinarias que señala su reglamento interior y desahogar en ellas los asuntos relativos a la institución; conocer el rumbo del colegio, así como los planes y proyectos que la Dirección General presente para su realización, tomando los acuerdos necesarios para la mejor administración, crecimiento y desarrollo de la institución en cada uno de sus niveles educativos correspondientes.
- b) Participar en la actualización del proyecto educativo institucional y realizar los planes y proyectos de trabajo para el curso escolar correspondiente para el año lectivo.
- c) Realizar el informe anual de trabajo que presente la Dirección General del Colegio al finalizar cada ciclo escolar.
- d) Realizar las funciones descritas en los incisos anteriores y las que se establecen para cada puesto en el Manual de Organización, el Estatuto General y el Proyecto Educativo Institucional.

### ***Dirección General***

#### *Atribuciones*

- a) Propone al H. Consejo Directivo las enmiendas o adiciones a los documentos institucionales: Estatuto General y Reglamentación, Manual de Organización, Manual de Procedimientos.
- b) Propone al H. Consejo Directivo en su caso, emitir las políticas educativas y laborales necesarias para la conducción de la institución.
- c) Autoriza o revoca la matrícula de los estudiantes en el colegio.
- d) Autoriza la contratación del personal o rescindir contratos de trabajo.
- e) Autoriza el ejercicio del gasto.
- f) Suscribe convenios, previa autorización del H. Consejo Directivo.

- g) Autoriza o revoca la contratación de directivos, en el nivel de director operativo, coordinadores y trabajadores administrativos.
- h) Autoriza o revoca la contratación de personal docente.
- i) Presenta al H. Consejo Directivo las ternas correspondientes para elegir al Director Operativo, los Directores de Educación Preescolar, Primaria, Secundaria, Preparatoria y Tecnológica Profesional, y a los Coordinadores Institucionales.

### *Equipo*

La Dirección General del colegio, realiza sus funciones por medio de cinco instancias administrativas que fungen como asesores y supervisores.

#### *i) Despacho de asesoría legal y corporativa, contable y financiera*

Su función es formalizar, ante las autoridades correspondientes, los acuerdos que se generen en las juntas de accionistas, así como asesorar de manera permanentes respecto a las disposiciones que de carácter laboral, fiscal, legal y civil se generen e involucren a las instituciones educativas afiliadas.

También tiene como función el registro de todas las operaciones contables-financieras que realice el colegio por medio del sistema contable (COI) que permite la emisión y análisis de los estados financieros mensuales, así como llevar a cabo la formulación y presentación del pago de impuestos federales y locales. De igual manera realizar las declaraciones anuales y dar seguimiento y atención a los requerimientos que se generen.

Otra de sus funciones es la realización de cuestionarios de control interno y el desarrollo de programas de auditoría, mediante la elaboración de legajos por área para la verificación de la correcta aplicación de los mismos, de lo cual derive la presentación de informes a la Dirección General acerca de la observación, la causa, el efecto y la recomendación.

*ii) Departamento de planeación, evaluación y servicios escolares*

Su función es coordinar la planeación estratégica y operativa de la institución, así como elaborar y operar el sistema de evaluación del desarrollo de la organización, para lo cual debe mantener activos los procesos para la calidad y la mejora continua de todos los servicios que se brindan a los usuarios.

Es responsabilidad del departamento crear la estructura programática que le proporcione dirección operativa y contexto al desarrollo del colegio y contar con los datos necesarios para la toma de decisiones institucionales; todo ello mediante un compromiso con la mejora continua.

Es responsabilidad de servicios escolares administrar los servicios relativos a la inscripción de alumnos, registro y entrega de calificaciones a lo largo del ciclo escolar; también realizar los trámites de documentación ante instituciones incorporantes, así como administrar la base de datos del alumnado.

*iii) Departamento de desarrollo humano, orientación educativa y capacitación*

Su función central, es dar seguimiento al progreso de la población estudiantil, teniendo como marco el programa de estudios de cada sección y grado y la estructura programática y los programas Institucionales.

Es responsabilidad del departamento la atención y canalización de los casos de estudiantes cuyo comportamiento social o rendimiento académico, se aparte de los promedios y estándares del grupo, así como coordinar los procesos de evaluación de nuevo ingreso, programas de nivelación, reforzamiento y evaluación extraordinaria y de regularización.

Es también responsabilidad de este departamento organizar las actividades, cursos y talleres que procuren la actualización del cuerpo docente, en materia de tecnología

educativa, de actualización y formación para los padres de familia, actualización y formación del personal administrativo institucional.

*iv) Departamento de promoción y relaciones públicas*

En la práctica, este departamento no está operando, por lo consiguiente, no existe información al respecto.

*v) Departamento de contabilidad y tesorería*

Su función es el manejo puntual y oportuno de los recursos financieros, así como el cumplimiento de las obligaciones fiscales y el control administrativo del personal que labora en la institución en todo lo relativo a las condiciones contractuales.

Así mismo se encarga del control interno de las operaciones contables y el pago de las operaciones fiscales; la nómina; los proveedores; tanto el cobro de colegiaturas y las conciliaciones bancarias como la atención y seguimiento a los requerimientos de las diversas dependencias oficiales.

También tiene como función el manejo de los recursos humanos a través de la adecuada selección, evaluación, capacitación y control del personal directivo, docente y administrativo.

### **3. Área académica administrativa**

Está compuesta por las siguientes direcciones y coordinaciones:

*Académica*

*i) Dirección Operativa*

Tiene como función la supervisión y la dirección técnica y pedagógica de los directores de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria; debe guiar el cumplimiento puntual del Plan Anual Operativo de Trabajo Institucional, así como

asegurar el estricto cumplimiento de los programas de estudio oficiales, al igual que las actividades y programas extracurriculares que la institución ha determinado como Plan Anual de Trabajo para sus estudiantes matriculados.

Para el cumplimiento de esta función, el director operativo atiende las políticas de trabajo establecidas por la Dirección General, así como las disposiciones oficiales de las instituciones incorporantes.

*ii) Dirección de Educación Inicial y de Educación Preescolar*

Su función es la dirección y supervisión del trabajo de los docentes y del personal administrativo asignado a la sección, en todo momento debe facilitar las actividades de éstos y fungir como gestor ante la Dirección General por medio de la Dirección Operativa y con el incorporante.

Es responsabilidad de la dirección y coordinación de preescolar asegurar la integridad física de los alumnos a su cargo, así como guiar el cumplimiento del Plan Anual Operativo, el de los planes y programas oficiales e institucionales, y el cumplimiento del reglamento.

*iii) Dirección de Educación Primaria*

Su función es la dirección y supervisión del trabajo de los docentes y personal administrativo asignado a la sección, en todo momento debe facilitar sus actividades y servir como gestor ante la Dirección General por medio de la Dirección Operativa con el fin de proporcionar las facilidades necesarias para el cumplimiento de las metas y objetivos de trabajo de la sección. Del mismo modo asegurar la promoción y la certificación en inglés y en español.

Es responsabilidad de la dirección y coordinación guiar el cumplimiento del Plan Anual Operativo, de los planes y programas oficiales e institucionales, así como de asegurar el cumplimiento del reglamento y vigilar el proceso de la promoción y certificación de los alumnos en español e inglés.

*iv) Dirección de Educación Secundaria*

Su función es la dirección y supervisión del trabajo de los docentes y personal administrativo asignado a la sección, en todo momento debe facilitar sus actividades y fungir como gestor ante su incorporante y la Dirección de Educación Básica, para cumplir con los requisitos oficiales y las metas y objetivos de trabajo de la sección.

Es responsabilidad de la dirección guiar el cumplimiento del Plan Anual Operativo, de los planes y programas oficiales e institucionales, así como de asegurar el proceso de la promoción y certificación oficial y del inglés de los alumnos así como el cumplimiento del reglamento.

*v) Dirección de Educación Media y Tecnológica.*

Su función es la dirección y supervisión del trabajo de los docentes y personal administrativo asignado a la sección, en todo momento debe facilitar sus actividades y servir como gestor ante su incorporante: DGIRE\* - UNAM y DGETI - SEP y la DGCFT<sup>▲</sup>, para brindar las facilidades necesarias en el cumplimiento de las metas y objetivos de trabajo de la sección y sus incorporantes.

Es responsabilidad de la Dirección de Educación Media y Tecnológica, guiar el cumplimiento del Plan Anual Operativo, de los planes y programas oficiales e institucionales. Lograr la promoción de sus alumnos, así como las certificaciones UNAM, DGETI y la titulación en la carrera técnica de su competencia; la certificación internacional de inglés y el diplomado en la especialidad de inglés del Centro de Idiomas Libertadores de América incorporado a la DGCFT, así como asegurar el cumplimiento del reglamento.

*vi) Coordinación de idiomas*

---

\* Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios.

▲ Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo.

Su función es establecé la normatividad técnica de los programas institucionales de idioma, así como la dirección técnica del cuerpo docente de idiomas; debe regirse para llevar a cabo su trabajo, por los lineamientos propuestos por la Dirección General y Operativa, en primera instancia, y con el apoyo de los distintos directores de niveles educativos que se certifican internacionalmente.

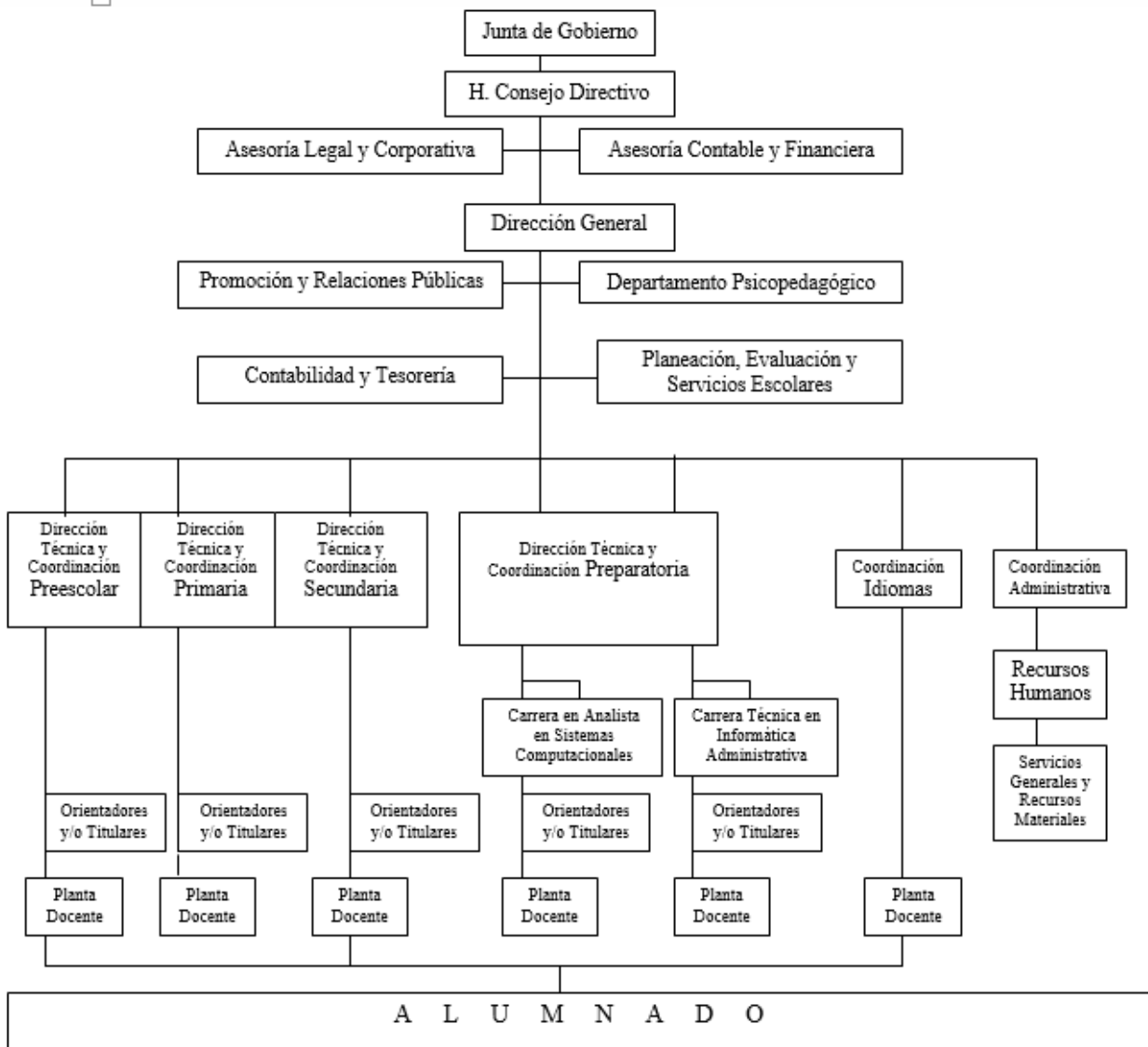
Es responsabilidad de la coordinación presentar la propuesta de programas académicos, material didáctico y libros de texto. Coordinará y supervisará técnicamente las actividades académicas del cuerpo docente de idiomas de todo el colegio, vigilará el desarrollo de los programas y evaluará el desempeño de los alumnos en esta materia académica, así como la vinculación constante entre el titular de Español con el titular de Inglés y la interrelación de contenidos español e inglés.

También es responsabilidad de la coordinación operar y guiar el proceso de estudios y tramitación sobre certificaciones internas, internacionales y de la especialidad de inglés ante la DGCFT que se realizan en la institución.

#### *Administrativa*

- a. Junta de Gobierno*
- b. H. Consejo Directivo*
- c. H. Consejo Consultivo*
- d. Dirección General*
- e. Departamento de Contabilidad y Tesorería*
  - Coordinación Administrativa
  - Recursos Humanos
  - Servicios Generales y Recursos Materiales

Ilustración 1. Organigrama general



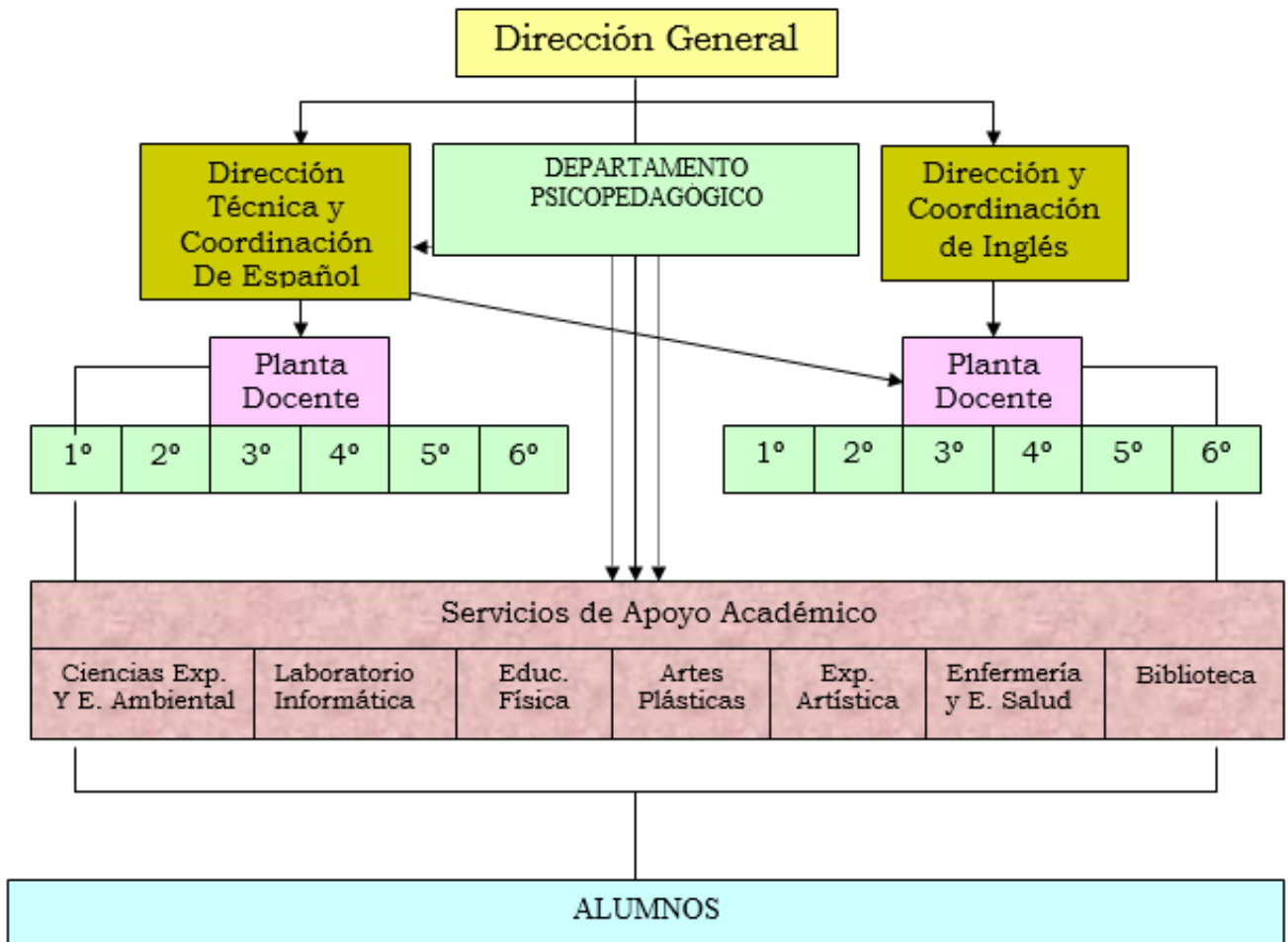
Fuente: Colegio Libertadores de América, *Estatuto general y reglamentación*, 2014, p. 7



## 1.4 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO DE PRIMARIA

El proyecto educativo del nivel de educación primaria reconoce diversos elementos que son el cimiento y las razones de su actividad al interior de la comunidad educativa del CLA, de ahí la importancia de considerar el pleno valor que cada actor educativo tiene y la relevancia de su papel dentro de este nivel. El siguiente organigrama escolar ilustra las relaciones, funciones y personas que integran este proyecto educativo.

Ilustración 2. Organigrama del nivel primaria



Fuente: Colegio Libertadores de América, *Estatuto y reglamentación*, 2014, p. 8

La institución en todos sus niveles consolida su proyecto educativo por medio del trabajo cotidiano en el que se integran las actividades, los valores y los programas institucionales que se describen más adelante; para ello, es necesario que el colegiado posibilite el trabajo colaborativo, mediante el cual los estudiantes puedan compartir sus iniciativas, participar en la construcción del conocimiento, crear actitudes, conciencia de sí mismo, del otro y de su entorno a través del proceso de enseñanza aprendizaje en las diferentes áreas del saber, incorporando actividades que conducen a una formación integral.

## **1.5 SUSTENTO FILOSÓFICO**

El sustento filosófico del colegio está conformado por la misión, la visión, tres premisas básicas y cuatro valores institucionales que a continuación se mencionan:

### **Misión**

“Impartir educación básica, media superior, tecnológica y de capacitación para el trabajo, a los estudiantes que en su seno se educan; contribuyendo con las familias, en la tarea de formar ciudadanos con los conocimientos, valores, hábitos y destrezas que les permitirán convivir de manera adecuada con la sociedad en la que se desenvuelven, e incorporarse a estudios universitarios o a la vida laboral, en el nivel técnico profesional; procurándoles una formación de calidad, con visión universal, bilingüe y de sólido apego a las tradiciones nacionales”.<sup>5</sup>

### **Visión**

- Una Institución comprometida en proporcionar a los alumnos los elementos que los conviertan en el agente dinámico del proceso de su propio aprendizaje, a través del manejo y desarrollo de los contenidos del programa

---

<sup>5</sup> Colegio Libertadores de América, S.C., *Estatuto general y reglamentación*, Colección Documentos Institucionales, México, 2014, p. 7.

de cada curso y de su autogestión permanente, para lograr su promoción escolar, su certificación y titulación.

- Una Institución en donde los maestros, más que simples transmisores de conocimiento, son verdaderos formadores, comprometidos a estimular y desarrollar las capacidades y habilidades intelectuales y formativas del alumno.
- Una Institución que reconoce el valor de la participación activa de los padres de familia en el proceso formativo del alumno; lo que nos compromete a estimular constantemente su contribución en nuestro quehacer educativo.
- Una institución comprometida en procurar el entrenamiento y actualización constante, para fortalecernos como auténticos profesionales de la educación. En búsqueda permanente de la calidad del servicio y la mejora continua.
- Una Institución integrada en todo el continuo educativo, de tal modo que pueda recibir estudiantes que inician su educación preescolar y continúen hasta conseguir su formación bilingüe certificada en Primaria, Secundaria Preparatoria y como Técnicos Profesionales.

### **Premisas<sup>6</sup>**

- 1. Nuestra meta:** la excelencia, entendida como un proceso inacabable de mejora y desarrollo continuo del pensamiento del niño, de los jóvenes, de los docentes, del personal administrativo y de toda la comunidad del Colegio Libertadores de América.
- 2. Nuestro compromiso:** educar y educarnos integralmente, para ser más humanos y entendernos mejor.

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p. 18.

- 3. Nuestra responsabilidad:** la contribución constante a la transformación y la superación como mexicanos comprometidos con nuestro país y el desarrollo de su cultura.

### **Valores institucionales<sup>7</sup>**

Los valores para esta institución son la guía de la actividad que impulsa el cumplimiento de los objetivos educativos. Su reto es darles vida a través del actuar cotidiano, involucrando a todos aquellos que comparten la responsabilidad de la organización del Colegio.

### **Institucionalidad**

1. Valor que implica que el Colegio posee una estructura independiente de los individuos que lo conforman ya que su actuación se encuentra regida por principios y reglas establecidas por escrito, conocidas y aceptadas por todos sus integrantes, para beneficio de la comunidad escolar.

### **Calidad en el servicio**

2. Como Institución de servicio, el Colegio buscará constantemente ofrecer un servicio de calidad, donde cada una de las personas que participan en el proyecto educativo, brindarán lo mejor de sí mismos en el desempeño de su labor a partir de su propio sentido de responsabilidad, procurando la satisfacción de los alumnos, padres de familia y de ellos mismos al realizar eficazmente su trabajo.

En este sentido, el Colegio actuará con honestidad, amabilidad, prudencia y respeto a los miembros del personal que participan en el proceso educativo.

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*, p. 19.

### **Honestidad.**

3. Este valor exige a todos aquellos que participan del proyecto educativo del Colegio, una actuación transparente y bien intencionada, con el compromiso de ofrecer un servicio de alta calidad, con la responsabilidad de cumplir cabalmente con su trabajo en tiempo y forma, sin incurrir en conflicto de intereses personales.

### **Respeto por el ser humano.**

4. Este principio fundamental implica el respeto a las personas de toda la comunidad escolar: alumnos, padres de familia, directivos, docentes, personal administrativo y de servicios.

Todos nos encontramos en una Institución Educativa y por lo tanto, la forma de relacionarse conlleva un propósito educativo e implica que los miembros de la comunidad en el Colegio se comprometen a cumplir todas las obligaciones que la actividad educativa impone y se considera fiel cumplidora de las leyes y reglamentos que rigen su actuar.

El Colegio considera a cada miembro de la comunidad como la parte más valiosa de la organización, quienes, como individuos únicos e inigualables, trazan su propio camino de realización al que deben acceder por medio de su trabajo. El respeto de unos a otros será la base para la convivencia de los miembros en la comunidad y un principio valioso para conseguir las metas comunes a las que todos se han comprometido.

Los elementos filosóficos dan contexto al quehacer pedagógico, que se materializan en elementos de actividad cotidiana para el colegiado y para los directivos, lo que constituye un soporte ético fundamental para las condiciones que hacen posible una práctica pedagógica y un actuar orientado por una diferente concepción de formación humana, relacionada con el crecimiento personal y social de los estudiantes del colegio.

## **1.6 MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO EDUCATIVO**

El proyecto educativo del CLA se sostiene a partir de diversos postulados que le dan contexto a su quehacer pedagógico, como se afirma en su Estatuto General:

[...] la educación es un proceso mantenido y sostenido por la sociedad para su propia conservación; es la educación una acción eminentemente social y es, en su concepto más amplio, una empresa que tiene como propósito producir cierto tipo de personas a través del desarrollo de competencias, destrezas, habilidades, actitudes y valores; que se transmiten de una persona a otra o de un grupo a otro.<sup>8</sup>

El colegio tiene como objetivo:

[...] formar Individuos que al concluir con su proceso de instrucción, formación y capacitación para el trabajo, hayan conseguido una personalidad sana, positiva para con ellos mismos y para con su entorno social; con las habilidades sociales necesarias para interactuar exitosamente con otros, con valores morales y sociales que le hagan una persona valiosa y productiva para su comunidad y con los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para incorporarse a la vida de trabajo, con éxito.<sup>9</sup>

Por otra parte, el colegio ha establecido un currículo que atiende los planes de estudio propuestos por las instituciones incorporantes y que además, ha complementado con diez programas institucionales que tienen la finalidad de acercar a los alumnos a determinadas experiencias de aprendizaje que satisface la mayor parte de los requerimientos necesarios para su crecimiento intelectual, emocional, ético y social (ilustración 3).

---

<sup>8</sup> Colegio Libertadores de América, S.C., *Estatuto general y reglamentación*, Colección Documentos Institucionales, México, 2014, p. 27.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 28.

**Ilustración 3. Programas institucionales del CLA**

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Programa Pro-yecto Educativo</b>	Lecto Escritura Lógico Matemático	Ciencias Sociales	Bilingüedad	Psicopedagógico	Ciencias	Cultura y Deporte	Educación Tecnológica y Capacit. para el Trabajo	Servicios Escolares	Servicios Generales	Recursos
<b>Preescolar</b>				Formación Integral	Ciencias Experimentales	Actividades Artísticas y Culturales		Legislación Oficial y Normatividad Institucional	Actividades Adm. tivas.	
<b>Primaria</b>				Desarrollo Humano	Educación Ambiental	Actividades Deportivas		Planeación y Evaluación	Actividades Generales	Humanos Financieros
<b>Secundaria</b>				Orientación Educativa y vocacional	Educación para la Salud			Control Escolar	Recursos Materiales	
<b>Preparatoria</b>				Evaluación académica y formativa						

Fuente: elaboración propia ( 2015)

Finalmente, el colegio ha desarrollado a lo largo de su trayectoria un sistema de evaluación y otros elementos mencionados a continuación, que responden a diferentes criterios del proceso de enseñanza y la práctica docente, esto con la finalidad de medir las actividades académicas y el trabajo en la comunidad del CLA, lo que resulta fundamental para la valoración, el diagnóstico y la mejora del aprendizaje del alumnado, del personal docente y de los servicios que brinda la institución.

- Sistema de evaluación permanente.
- Programación operativa para el trabajo de los directivos.
- Cronograma de actividades para los docentes.
- Información del avance académico para los padres de familia.

Una parte importante respecto del nivel de primaria constituye contemplar que el progreso del alumnado debe ir de la mano de su desarrollo cognitivo. De ahí la importancia en los programas académicos y con los profesores la adquisición de habilidades básicas para el manejo de los mismos, con el propósito de cumplir con

los fundamentos de la educación integral: desarrollo físico, personal, social y cognoscitivo, razón de ser del CLA.

## **1.7 DOCUMENTOS INSTITUCIONALES**

Con el fin de simplificar y sistematizar las actividades de trabajo de los miembros de la comunidad educativa del CLA, la Dirección General del colegio, determinó que se produjera una colección de documentos denominados Colección de Documentos Institucionales, que contienen prácticamente la normatividad general de la Institución, dándole así el marco al Proyecto Educativo Institucional.

### **Colección de Documentos Institucionales<sup>10</sup>**

#### *Estatuto General y Reglamentación*

En este documento se consigna la reglamentación de la vida institucional del colegio. Su articulado contiene la regulación de la personalidad y fines de la institución, así como, la reglamentación para el cuerpo directivo y administrativo, para los alumnos y sus familiares, al igual que la normatividad general para los docentes y para los cuerpos colegiados con los que al día de hoy cuenta el colegio.

#### *Manual de Organización*

En este documento se consigna la estructura orgánica vigente, la función genérica de cada puesto que constituye el organigrama institucional, el objetivo general del puesto, las actividades de trabajo, la diagramación de los principales procesos de trabajo de los funcionarios académicos y administrativos, así como la normatividad a la que debe apegarse el ejercicio de cada uno.

#### *Manual de Procedimientos*

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p. 33.



En este documento se consignan todos los procedimientos para trámites oficiales e institucionales que el colegio realiza dentro y fuera de sus instalaciones. Contiene las actividades de trabajo que son responsabilidad de los directivos, coordinadores y personal de apoyo en las áreas académicas y administrativas: contribuye a la calidad del trabajo de los responsables de operar los procesos de trabajo ahí contenidos y que son fundamentales para darle estructura y apoyo a la tarea del proceso de enseñanza-aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos.

#### *Instructivos de trabajo*

En este documento se establecen las secuencias de actividades que debe seguir el responsable de la ejecución de una tarea, para llevarla a cabo. La tarea puede no requerir de autorización o supervisión de terceros y el ejecutor, no depende de terceras personas para completar el objetivo final de la tarea.

#### *Rutinarios*

En este documento se establecen las actividades cotidianas, que por lo general algún miembro específico del personal dentro del colegio tiene la obligación de realizar, por ejemplo, pasar lista, conservar el orden, asegurar la integridad física de los integrantes de la comunidad, preservar el equipo y las instalaciones, asegurar el cumplimiento de actividades de la comunidad y estar en posición de tomar decisiones inmediatas ante eventos imprevistos.

#### *Glosario de Términos de Actividades Institucionales*

En este documento se encuentran enumeradas y definidas todas las actividades institucionales que se llevan a cabo dentro y fuera del colegio, es una especie de catálogo alfabético de las palabras y expresiones que utiliza el personal, es decir hace referencia a los documentos normativos y operativos junto con su significado para facilitar su comprensión así como sus debidos procedimientos para poder ser llevadas a cabo.

### *Plan Anual Operativo de Trabajo*

Este documento se refiere a la planeación operativa anual y se constituye por las responsabilidades de trabajo de cada una de las áreas completadas en la estructura orgánica.

### *Proyectos Escolares*

Es el instrumento que norma la línea ideológica institucional en sus áreas académicas, formativas y académico-administrativas, estructura de cada sección escolar a través de los planes de estudio y la operatividad de cada una de las seis secciones institucionales. Dichos proyectos están contenidos en las carpetas de dirección y coordinación correspondiente, a saber:

a) Educación Básica

Proyecto Escolar de Educación Preescolar

Proyecto Escolar de Educación Primaria

Proyecto Escolar de Educación Secundaria

b) Educación Media y Tecnológica

Proyecto Escolar de Educación Preparatoria con la carrera de Profesional Técnico Analista en Sistemas Computacionales.

Proyecto Escolar de la DGCFT con la capacitación para el trabajo en la especialidad de inglés, por el que se otorga diploma que acredita 720 horas en cuatro módulos.

### *Programa Académico de cada Proyecto Escolar*

Cada nivel educativo cuenta con un programa interno, por grado y asignatura, en el que se enriquecen los temas indicados como oficiales por la institución incorporante, y se profundizan estableciendo requisitos que impliquen un mayor rendimiento por parte

del alumno, con el fin de adquirir una sólida formación académica y garantizar su proceso de aprendizaje para que se posicione de una manera ventajosa dentro de la sociedad.

### *Programas Escolares de Grado*

Es el instrumento que marca *la línea ideológica institucional en sus áreas académicas, formativas y académico-administrativas, en la estructura específica de cada grado de todas las secciones a través de los planes de estudio. Los programas escolares divididos de la siguiente manera:*

a) Educación Preescolar: 3 programas escolares

Preescolar I

Preescolar II

Preprimaria

b) Educación primaria : 6 programas escolares

1º a 6º Español

1º a 6º Inglés

c) Educación Secundaria: 3 programas escolares

1º a 3º grado

d) Educación Preparatoria: 3 programas escolares

4º a 6º grado

Capacitación Tecnológica Profesional

DGETI Técnico Profesional Analista en Sistemas Computacionales.

DGCFT Diploma de la Especialidad de Inglés

### *Reglamentos normativos y operativos*

El colegio se rige bajo los siguientes reglamentos normativos y operativos:

- I. Reglamento para Alumnos y Padres de Familia
- II. Reglamento Interior de Trabajo

- III. Reglamento para Directivos y Coordinadores
- IV. Reglamento para Docentes.
- V. Reglamento del Consejo Disciplinario.
- VI. Reglamento de Becarios.
- VII. Reglamento de Servicios de la Biblioteca.
- VIII. Reglamento del Laboratorio de Cómputo y Aula Interactiva.
- IX. Reglamento del Laboratorio de Ciencias Experimentales.
- X. Reglamento de Servicios de Apoyo Escolar y a la Docencia.
- XI. Reglamento del Servicio Acuático que brinda el Colegio.
- XII. Reglamento Interno de Procesos para Carreras Terminales.
- XIII. Reglamento Interno de Procesos para Bachillerato Tecnológico.
- XIV. Reglamento de Cooperativa Escolar.

En la presentación de los documentos institucionales, propios del CLA, se menciona que son la cristalización del ideario y filosofía institucional, por ello son el sustento del currículo institucional al ser susceptible de mejorarse de acuerdo con las necesidades sociales y pedagógicas nacionales e institucionales, pueden ser actualizados o adecuados por medio del Consejo Consultivo Institucional, órgano normativo del colegio, y autorizados por el Consejo Directivo.

### **1.8 DOCUMENTOS DE REGISTRO Y CONTROL**

Para el registro y control de la información académico-administrativas, el colegio utiliza varios instrumentos:

*La agenda institucional*, la cual cuenta con una página específica por período para ir registrando los puntajes obtenidos por el alumno; así como el seguimiento de tareas, actividades y avisos. El maestro debe dar a los alumnos los puntajes obtenidos, así

como las observaciones pertinentes de cada semana y revisar que los padres de familia firmen de enterados.

La suma de los puntajes semanales se anota en concentrados que son revisados permanentemente por los coordinadores, quienes autorizan que se trasladen los periodos a los kardex.

*Los objetivos de la agenda escolar son:*

- Enseñar al alumno a administrar el tiempo y dosificar el trabajo de tareas.
- Constituir un medio de comunicación entre padres de familia y maestros titulares
- Contener un registro de la evaluación permanente institucional para que los alumnos y padres de familia puedan detectar con toda oportunidad los efectos de todas sus acciones encaminadas hacia el logro del aprendizaje tanto académico, como formativo.

*La agenda escolar contiene:*

- Sección introductoria que explica el procedimiento de la evaluación permanente y el registro de evaluaciones.
- Reglamento Institucional
- Calendario escolar que tiene el valor del periodo y una frase alusiva
- Horario de clases
- Cronograma por periodo.
- Agenda dividida en 10 periodos de trabajo que abarcan cuatro semanas cada uno
- Al final de cada periodo se encuentra el registro de evaluaciones y comentarios de profesores y padres de familia.

El titular tiene la obligación de revisar constantemente las agendas escolares, para lograr que el alumno las utilice correctamente y darle seguimiento a las observaciones registradas en la misma.

*La ficha de control* es un instrumento de evaluación en el que se anota el nivel alcanzado por el alumno concerniente a los aspectos formativos y también contiene el registro de las entrevistas con los padres, así como las felicitaciones, reconocimientos, notificaciones y reportes que acumule el alumno durante el ciclo escolar.

*El cuaderno de acuerdos* es un instrumento de control que tiene el propósito de prever conductas indeseadas en los estudiantes. En el cuaderno se registran todos los acuerdos a que se llegan con los alumnos para modificar dichas conductas, el estudiante, de propia mano, escribe los compromisos establecidos entre el docente, coordinador, orientador o director de su sección, con previa explicación de la autoridad sobre lo sucedido.

*La boleta Institucional CLA* contempla no sólo los resultados de las evaluaciones académicas oficiales, sino también las evaluaciones del área de inglés, dividida en seis asignaturas; para la sección de primaria además de las cuatro habilidades del inglés; para secundaria y preparatoria.

Los aspectos formativos contemplados en la boleta se refieren a: asistencia, uniforme, hábitos personales, desarrollo humano y conducta, lo que permite ser específico en los hábitos y conductas que los alumnos han alcanzado.

*El kardex* es el instrumento de registro donde se concentran y archivan las calificaciones obtenidas por los alumnos a lo largo del curso escolar. Este instrumento es llenado por el titular del grupo y supervisado por la coordinación, quien los envía a Control Escolar, para que con éste se registren las calificaciones para las boletas CLA y para los reportes de calificaciones oficiales.

La génesis y organización del colegio, nos llevan a la elaboración del planteamiento del problema que se presenta a continuación.

### **1.9 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La función de un administrador educativo va más allá de su intervención en las actividades de planeación, organización, dirección y control; en el ámbito educativo, evalúa y diagnostica determinadas situaciones, desarrolla áreas de oportunidad, define estrategias de intervención, trabaja de manera colaborativa, utiliza la práctica reflexiva con conciencia y responsabilidad para proporcionar alternativas de mejora continua en los procesos educativos.

En el transcurso de las actividades que se llevan a cabo en el CLA, por ejemplo, celebración de juntas del Consejo Directivo y registro de procesos e incidencias, se pueden observar actitudes por parte del profesorado de primaria que limitan el quehacer educativo debido a que los procesos señalados en los manuales de procedimientos, rutinarios y reglamentos que guían y señalan los alcances de cada una de las actividades, presentan cambios de manera constante y permanente debido a la poca utilidad que se le da a dichos documentos.

A menudo se presentan incidencias en las que se registran conflictos generados por una interpretación equivocada, esto, aunado a inasistencias, cambio constante de personal y poco compromiso docente, obliga a que la Dirección Operativa haga uso del poder unilateral. Otros docentes perciben desequilibrio entre lo que hacen y lo que reciben, de manera que los profesores responsables y comprometidos con su trabajo podrían experimentar insatisfacción laboral y su motivación hacia el trabajo disminuiría, en la medida en que no se propicie la consolidación de un equipo docente que se comprometa con la misión y visión del colegio esto se convertiría en

un problema para poder alcanzar la puesta en práctica de proyectos y acciones posibles que favorezcan al trabajo colegiado.

Uno de los problemas que se vive al interior del colegio es la ausencia de un estudio, producto de un diagnóstico, que dé cuenta de cómo se vive el clima organizacional, en donde autoridades, personal directivo y el profesorado participe en el diseño de un instrumento de diagnóstico para conocer el estado actual en que se encuentra el ambiente del personal que labora en la sección de primaria.

De esta manera, se generan acciones que derivan en negatividad y propagación de rumores, es decir, mensajes que carecen de coherencia y sustento y que alimentan dudas, apatía, inconformidades y desconfianza. Así, las personas comienzan a manifestar indiferencia y poca tolerancia ante los demás integrantes del equipo de trabajo, con lo cual se perjudican tanto a ellas mismas como a los demás, lo que, a su vez, afecta seriamente el clima organizacional.

Las situaciones anteriores ponen en riesgo la consecución de los objetivos establecidos, de ahí la importancia de promover un clima organizacional adecuado mediante actitudes positivas en función de un comportamiento permanente, abierto al cambio y sus implicaciones, a la adecuación de proyectos institucionales que coadyuven a mejorar el quehacer educativo y a satisfacer las necesidades e intereses de los alumnos.

En general, se considera que las acciones del personal directivo representan un factor clave que debe enfocarse en las personas y en los equipos de trabajo; deben interesarse en el desarrollo de áreas de oportunidad, en las que, como líderes, tienen una participación directa para guiar los procesos con el apoyo de los docentes del colegio, de manera que, al involucrarse y generar interés, se cree un clima de confianza, cordialidad y responsabilidad compartida.

El CLA necesita construir ambientes de convivencia que generen un clima organizacional favorable que permita abordar las diferencias de la mejor manera; que



dichos ambientes estén fundados en una ética del bien común cuyo sentido sea construir una conciencia y un sentido humano a través de los cuales se piense en función del otro, al recuperar valores fundamentales para la vida de la gente. El personal del CLA requiere expresar en las acciones que realiza la responsabilidad que se adquiere con uno mismo y con los demás.

### **1.10 OBJETIVO GENERAL**

Realizar una propuesta de mejora fundamentada en la ética del bien común que apoye las funciones de liderazgo que desempeñan los directores del CLA, de manera que las diversas situaciones que se presenten en la institución se conviertan en áreas de oportunidad; esto con base en un clima organizacional adecuado, de cooperación, que permita la participación de los docentes y una mejor planeación de estrategias de intervención.

### **1.11 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar, a partir de la recuperación de la experiencia profesional, los elementos que expliquen los factores que han intervenido en los procesos vividos en el CLA y cómo se han relacionado entre sí, con la finalidad de interpretar esta experiencia, de recrearla y extraer aprendizajes que tengan utilidad para mejorarla.
- Desarrollar una investigación documental basada en referentes teóricos que permitan reflexionar sobre la importancia de generar un clima organizacional adecuado en el CLA, así como de poner en práctica la ética del bien común y la responsabilidad solidaria como respuesta y guía de acciones que garanticen la convivencia humana.

- Diseñar una propuesta alternativa en la que el personal directivo del CLA encuentre una posibilidad distinta de ejercer su gestión, basada en una ética del bien común y una responsabilidad solidaria, que garanticen las buenas relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa y generen un clima positivo para la mejora y el aprendizaje del alumnado.

Lo abordado hasta este primer capítulo nos permite en el siguiente capítulo reflexionar sobre la experiencia profesional, esto con la finalidad de terminar de comprender como por medio de dicha experiencia intervienen situaciones, prácticas vinculadas con el actuar y las relaciones laborales entre los directivos y el colegio de profesores.

---

---

# **CAPÍTULO 2**

**RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL  
A PARTIR DE LA PROBLEMÁTICA PLANTEADA**

---

---



## CAPÍTULO 2

### RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL A PARTIR DE LA PROBLEMÁTICA PLANTEADA

*No es posible pensar sin experiencia personal, es la experiencia la que pone en marcha el proceso del pensamiento, pensamos como producto de las cosas que nos pasan, a partir de lo que vivimos, como consecuencia del mundo que nos rodea.*

Hanna Arendt\*

En este apartado se describe la experiencia profesional, a partir de la recuperación de los principales procesos educativos que se llevan a cabo en el CLA, también se mencionan las diferentes rutinas que operan, con la finalidad de brindar una mejor concepción y comprensión de las experiencias, de las prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar, en dónde intervienen en el actuar las relaciones laborales establecidas con las autoridades y el personal de la institución.

Para llevar a cabo este trabajo de recuperación, la Dirección General de colegio autorizó asistir a las reuniones de directivos y consejo consultivo para seguir más de cerca las actividades directivas, tomar notas y registrar en la *bitácora de actividades*<sup>^</sup>. Se considera que es en este contexto principalmente, en dónde se pueden observar y analizar tanto la estructura como los procesos organizacionales que determinan los efectos que ejercen los directivos sobre el personal docente.

---

\* Filósofa y política alemana.

<sup>^</sup> Cuaderno de notas en el que se registran lo acontecido, acuerdos y cualquier información que se considera de gran relevancia en el trabajo escolar.

Surge el interés como egresada del Programa Educativo Administración Educativa, de determinar las variables que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas que integran el Colegio, determinando el logro de los objetivos establecidos y así poder intervenir de manera profesional en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, aprovechando las áreas de oportunidad con las que se cuentan y que se describen sistemáticamente más adelante.

El equipo directivo del CLA se encarga, además, de apoyar en la estructuración de los planes y programas de estudio; desarrollar, establecer y difundir las normas, políticas y procedimientos que regulan el devenir académico del colegio; e instrumentar acciones de carácter administrativo que coadyuven a la promoción y optimización del desempeño académico del profesorado y que a continuación se enlistan.

## **2.1 ACTIVIDADES ACADÉMICAS DE TRABAJO**

En el capítulo 1, se mencionó en el apartado Documentos institucionales la existencia de manuales de procedimientos e instructivos, que a lo largo de los 18 años que tengo laborando en esta institución como docente de informática y, últimamente, como titular del grupo de sexto grado de primaria, he implementado de manera rutinaria. A continuación se mencionan en el orden en que se llevan a cabo durante el ciclo escolar.

### **Diarias**

- Impartición de clases.
- Acompañamiento en filas, desplazamientos a clases especiales, guardias: entrada, cambios de clase, receso y salida.
- Filtro sanitario (evitar el ingreso de niños delicados de salud y disminuir los contagios; vigilar las condiciones higiénicas).

- Pase de lista, control de asistencia y puntualidad de alumnos.
- Acompañamiento de alumnos (tutoría moral).
- Trabajo personal (actividades académicas y formativas que se realizan para los alumnos que ingresan antes del horario normal de clases).
- Uso y manejo de cuadernos y libros.
- Uso y elaboración de material didáctico para clases.
- Cálculo mental
- Normalizaciones (rutinas de activación preliminares al cambio de una clase, con la finalidad de estimular y preparar a los alumnos para la siguiente actividad).
- Revisión y registro en agenda (anotación de tareas, avisos, puntajes, firmas y comunicados enviados por los padres).
- Didáctica de la escritura.

### **Semanales**

- Participación o realización de ceremonia cívica.
- Revisión y supervisión de cuadernos y libros.
- Dictado de palabras para mejorar ortografía.
- Acompañamiento y apoyo en clases especiales (música, natación, taller y educación física).
- Entrega y captura de tareas en la página del colegio.
- Reforzamiento/nivelación.
- Solicitud de Material.
- Evaluación continua (registro en agendas, revisión y captura).
- Junta de titulares.

### **Mensuales**

- Evaluación de comprensión lectora (proyecto en compañía de los libros).
- Línea del tiempo.
- Clases en aula interactiva.

- Trabajo en glosarios de términos y palabras del periodo.
- Evaluación de aspectos formativos y actualización de fichas de control.
- Elaboración, aplicación y revisión de exámenes.
- Envío y recuperación de concentrado de calificaciones de periodo en agenda.
- Entrega de concentrado de evaluación a Control Escolar.
- Integración de kardex de evaluación de periodo.
- Revisión del índice de aprovechamiento de los alumnos y elaboración de gráficas.
- Elaboración de listado de alumnos en reforzamiento o nivelación.
- Envío y recuperación de avisos para reforzamiento o nivelación.
- Concursos de cálculo mental y ortografía.
- Evaluación de competencias lectoras.
- Cambio de friso de aula.
- Asistencia a la Junta de Consejo Técnico Escolar.
- Entrenamiento y ejecución de simulacros.

### **Bimestrales**

- Reporte de evaluaciones al sistema.
- Cambio de título de lectura para dar seguimiento a la evaluación de la comprensión lectora, (proyecto en compañía de los libro).
- Asistencia u organización de escuela para padres.
- Envío de boletas bimestrales para firma de padres de familia y recuperación.
- Entrega de exámenes bimestrales para revisión a Coordinación/Dirección.

### **Semestrales**

- Entrevistas con padres de familia.
- Revisión y elaboración del Material CLA.
- Registro de observaciones inicial, semestral y final en las fichas de control.



### *Eventuales*

- Solicitud de equipo, de espacios y materiales.
- Cobertura de Clases en caso de ausencia de docente.
- Aplicación de reglamento en reportes y suspensiones.
- Entrevistas con padres de familia para seguimiento.
- Revisión de cumplimiento de objetivos.
- Captura de actas de Sesiones y asambleas de Asociación de Padres y Consejos Escolares de Participación Social.
- Encuestas de calidad en el servicio.

### *Anuales julio–agosto*

- Registro de calificaciones finales (internas y oficiales).
- Entrega de documentación oficial de cierre de ciclo.
- Proceso de inducción y capacitación del personal.
- Revisión, elaboración y distribución de listas de útiles.
- Recepción de materiales.
- Inducción de alumnos.
- Distribución de alumnos por grupo.
- Elaboración de planeación operativa de cada asignatura y grado.

### **Anuales julio-septiembre**

- Entrega de libros de texto.
- Salidas de integración.
- Evaluación diagnóstica.
- Integración de la cooperativa escolar.
- Celebración del Día del Abuelo.
- Instauración de Asociación de Padres de Familia y Consejos Escolares de Participación Social.

- Juntas informativas de inicio de ciclo.
- Mañanita mexicana.

### **Anuales octubre–diciembre**

- Semana de la Ciencia y la Tecnología.
- Asistencia al curso para la renovación de documentos para el programa interno de protección civil.
- Ofrenda de Día de Muertos.
- Celebración del día de muertos.
- Semana de la Cultura.
- Celebración del aniversario del colegio.
- Asistencia a la feria del libro.
- Entrevistas con padres de familia de todos los alumnos previas al periodo vacacional.
- Festival decembrinos.
- Campaña de acopio de tapas.

### **Anuales enero-marzo**

- Cambio de material CLA (libros de trabajo que elabora el colegio).
- Cambio de agendas.
- Semana de la Vocación.
- Campaña de acopio de leche.
- Clases abiertas de computación.
- Kermés de primavera.
- Muestras pedagógicas
- Concurso Olimpiada del Conocimiento.

### **Anuales abril-junio**

- Celebración del Día del Niño.
- Entrevistas de seguimiento con alumnos con necesidad de apoyo adicional.
- Celebración del Día de las Madres.
- Celebración del Día del Maestro.
- Celebración del Día del Padre.
- Ceremonias de entrega de constancias de terminación de ciclo escolar.
- Ceremonias de clausura.
- Entrevistas finales.
- Actualización de fichas acumulativas.

## **2.2 ACTIVIDADES Y SERVICIOS QUE EL COLEGIO OFRECE DURANTE EL CICLO ESCOLAR**

Las actividades mencionadas se complementan con otras que el colegio ofrece a lo largo del ciclo escolar. Ambos tipos de actividades forman parte de la planeación estratégica, así, al finalizar el ciclo escolar se reúne el Consejo Consultivo Institucional (mencionado en el capítulo 1 para evaluarlas y establecer el marco de referencia del Plan Operativo Anual del próximo ciclo escolar para todo el colegio; esto se registra en el cronograma de trabajo para la integración y participación de toda la comunidad del colegio.

### **Diarias**

- Aviso de inasistencia de alumnos a padres de familia.
- Control de asistencia y puntualidad de docentes.
- Horario especial y de hermanos.
- Taller de tareas.
- Comedor.

- Supervisión de las instalaciones.

### **Semanales**

- Supervisión de clase (incluidas las clases especiales).
- Supervisión de agendas.
- Natación.
- Talleres escolares.
- Junta de directores.
- A partir del segundo semestre (juntas informativas para padres de nuevo ingreso todos los viernes, y aplicación de exámenes de admisión los lunes).

### **Mensuales**

- Elaboración de boleta.
- Elaboración y publicación de calendario de evaluaciones de periodo.
- Cuadro de honor
- Asistencia de la directora técnica a juntas de Consejo de Zona.
- Entrega de la orden del día de la Junta de Consejo Técnico para revisión
- Evaluación docente.
- Elaboración de circular de sección.

### **Semestrales**

- Elaboración de agendas de trabajo.

### **Eventuales**

- Autorización de salida de alumnos.
- Atención a alumnos por accidente o malestar físico y registro en la ficha de salud.
- Autorización de ausencia docente.
- Reporte de incumplimiento de trabajo docente.
- Alta de alumnos en el seguro escolar.

- Actualización de directorio de alumnos y del personal por bajas y altas.
- Juntas de Asociación de padres de familia.

### **Anuales julio–agosto**

- Certificaciones oficiales nacionales e internacionales.
- Registro y firma en el libro de certificados de la generación egresada.
- Planeación institucional.
- Definición de plantillas docentes.
- Recontratación.
- Proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Elaboración del cronograma institucional.
- Revisión y actualización de reglamentos (alumnos, padres de familia, interior de trabajo, docente y administrativo).
- Proceso de inscripción reingreso y nuevo ingreso (institucional y oficial)
- Elaboración de listas de grupo.
- Elaboración de horarios de grupo.
- Alta de alumnos en el seguro
- Elaboración de kardex de grupos y directorio de alumnos y de personal escolar.
- Integración de expedientes de alumnos y personal.
- Elaboración de fichas acumulativas de alumnos de nuevo ingreso.
- Elaboración de fichas de control y de salud.
- Elaboración y distribución de tarjetones para la entrega de alumnos.

### **Anuales julio–septiembre**

- Proceso de asignación y distribución de becas.
- Asignación de talleres en primaria.
- Trámites de incorporación.
- Toma de fotografía.

- Elaboración y distribución de credenciales de alumnos y personal docente y administrativo.

### **Anuales octubre–diciembre**

- Inicia proceso de reinscripción.

### **Anuales enero–marzo**

- Clases abiertas de natación.

### **Anuales abril–junio**

- Competencias institucionales de natación.
- Instauración del Comité de Becas.
- Publicación de la convocatoria del concurso de becas.
- Concursos de spelling.
- Certificación internacional de inglés sexto grado.
- Evaluación PLANEA sexto grado.
- Muestra de talleres en primaria.
- Viaje de Generación.
- Despedida de sexto grado.

Las actividades educativas y los servicios que se llevan a cabo y se ofrecen a lo largo del ciclo escolar, forman parte del proceso de planeación. De acuerdo con la estructura del presente documento, se abordan las demás etapas del proceso administrativo que es considerado como el “núcleo de la administración compuesta por el conjunto de fases o etapas sucesivas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.<sup>11</sup> Este proceso administrativo está conformado por cuatro funciones fundamentales: planificación (ya tratada con anterioridad), organización,

---

<sup>11</sup> Münch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de administración*, 8ª. ed., Trillas, México, 2009, p. 34.

dirección y control. En seguida, se ejemplifican, mediante la descripción de acciones o situaciones que tuvieron lugar principalmente en el ciclo escolar 2015-2016 y principios del 2016-2017, las labores que corresponden a dichas funciones y que cumplen un rol preponderante en el CLA, con el propósito de explicar el marco de trabajo del colegio.

### **2.3 DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL**

Cada función que se integra al cronograma de actividades como parte de la planeación operativa, está sustentada en un marco teórico que se encuentra en los manuales de procedimientos, rutinarios y reglamentos que guían al personal docente hacia su aplicación y consecución; sin embargo, se presentan cambios de manera constante y permanente en dicho cronograma debido a la poca utilidad formativa que se le da a estos documentos.

Por ejemplo en el Cronograma de actividades se encontraba registrado que se enviará el primer día de clases por medio de la página Web del Colegio, un aviso a los padres de familia sobre las especificaciones del inicio de ciclo como la entrega de algunos libros y materiales de trabajo que elabora el Colegio, en Junta de Directores el 3 de septiembre del 2015 el tema central fue dicho aviso que los alumnos tenían anotado en la agenda y nunca fue publicado; algunos padres de familia piden se les informe sobre el contenido, esto aunado a que en la realidad la Dirección Operativa no elaboró el comunicado debido al retraso en entrega de materiales, actividades que también se encontraban planeadas en el Cronograma, en la sección de primaria generó no solo descontrol en los padres de familia, también en las profesoras. (Bitácora de actividades, septiembre 2015).

Así como este ejemplo, se presentan incidencias con situaciones de interpretación equivocada tanto con las profesoras de nuevo ingreso como las profesoras de reingreso. De acuerdo a los lineamientos de los directivos que en este momento se encuentran dirigiendo, se observa que están conscientes de las situaciones, pero no

existe una propuesta de mejora concreta, una solución inmediata para lograr una operatividad eficiente podría ser:

1. Capacitación para el conocimiento y dominio de la labor a desempeñar (modelaje de las rutinas).
  - Después de la supervisión de clases y productos de trabajo.
  - En sesiones individuales de acuerdo a las necesidades de cada profesora.
  - En las juntas semanales.
  - En las juntas de Consejo Técnico Escolar.
  
2. Verificación de la operatividad y realimentación a las personas involucradas en las rutinas de trabajo.

Otro problema latente es el que se relaciona con la falta de una adecuada optimización del tiempo para llevar a cabo las actividades educativas; por lo tanto, las labores destinadas a la gestión, elaboración y entrega de documentos, en la mayoría de los casos, derivan en reclamos de padres con respecto a la organización, así como en observaciones de la Dirección General en el sentido de una aplicación incorrecta de rutinas, incumplimiento en horarios, entre otros; aunque existe una planeación operativa, se adolece de una buena organización de las diversas tareas administrativas y educativas, lo que afecta en gran medida las funciones técnico-pedagógicas y el establecimiento de un buen clima escolar.



## **2.4 DIMENSIÓN DIRECCIONAL**

Münch Galindo define la dirección como “la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”.<sup>12</sup> En el siguiente punto se abordará el tema de la supervisión, en tanto, para complementar esta dimensión, se hablará de la comunicación asertiva, además del comportamiento organizacional, para no perder de vista los elementos que nos van a servir para comprender el clima organizacional del CLA en particular.

### **2.4.1 Motivación**

Como parte de las actividades de inducción al personal docente, al inicio de cada ciclo escolar se llevan a cabo talleres grupales para propiciar dinámicas que buscan promover los principios y valores que se mencionaron en el capítulo 1, al igual que la identificación con el proyecto educativo del colegio. Una de estas actividades es la llamada “ponerse la camiseta” y “subirse al barco”, en la cual los directores de cada sección son los responsables de estar atentos a que el personal a su cargo se sienta aceptado y satisfecho con su trabajo.

De acuerdo con Franklin y Krieger, la motivación se refiere a:

[...] todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del entorno) o ser generado internamente a partir de los procesos mentales del individuo.<sup>13</sup>

Cada docente es distinto y tiene necesidades específicas propias, la manera como se siente al interior de la organización escolar determina qué tan creativo es en su lugar de trabajo y el grado de compromiso e identificación que tiene con el colegio. El

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 168.

<sup>13</sup> Franklin, Enrique B. y Mario Krieger, *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*, Pearson, México, 2011, p. 100.

personal directivo de la sección de primaria debe promover habilidades motivacionales y actitudes positivas y democráticas para el manejo del personal y continuar con la “camiseta puesta”, así, por ejemplo:

Los reconocimientos docentes en dos ocasiones han sido otorgados a una misma profesora: el 25 de septiembre y el 30 de octubre, el motivo que se informó es por su desempeño, sin embargo en el registro de asistencias, en el periodo del 7 de septiembre al 30 de octubre, se observa que la profesora tiene 4 inasistencias y 7 retardos, lo que provoca inconformidad en el grupo de trabajo, sin embargo no se comenta a las autoridades en ese momento hasta el día 6 de noviembre en la Junta de Titulares y la solución fue retirar los reconocimientos, que al parecer el otorgamiento fue más por sentimiento y compañerismo. (Bitácora de actividades, septiembre, 2015).

Las inasistencias, el cambio constante de personal y la falta de compromiso docente, obligan a que, en algunas ocasiones, los directores hagan uso del poder unilateral más que del liderazgo, esto se da porque, según Bennis,<sup>14</sup> el poder es la energía básica para sostener la acción traduciendo la intención en realidad, desde esta perspectiva, el poder es la base del liderazgo; sin embargo, el uso interrumpido del poder para la asignación y cumplimiento de las tareas, hace que su importancia como recurso se desgaste y las relaciones laborales se deterioren.

Durante la evaluación institucional, al final del ciclo escolar 2015-2016, con miras a la elaboración del Plan Estratégico del nuevo ciclo 2016-2017, algunos de los temas centrales fueron las situaciones antes mencionadas, a los maestros que son responsables en sus labores administrativas y educativas se les solicita un mayor esfuerzo por cumplir lo que algunos de los miembros del equipo no hicieron o dejaron de hacer, por lo que dichos docentes resienten estas situaciones y manifiestan molestia, como lo muestra el siguiente testimonio de una profesora:

[...] solicito que se consideren el sobreesfuerzo que hacemos para realizar las actividades adicionales que nos fueron encomendadas, que se haga algo para que

---

<sup>14</sup> Bennis, Warren, *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*, Paidós, México, 2008, p. 81.

trabajen los que no lo hacen. Solo se sanciona económicamente por inasistencia, pero eso no soluciona nada, no evita que falten las maestras, los demás debemos cubrir o realizar el trabajo que no hacen las compañeras para cumplir con esas actividades o faltantes de documentos; considero que las exigencias para las que somos responsables es mayor, no solo tienes que hacer tu trabajo, sino además para las que no lo hacen correctamente, debes apoyar para corregirlo y al final de cuentas, no se hace nada para que estas maestras mejoren y se responsabilicen, en mi caso me molesta porque veo que asumen una actitud despreocupada, al final hay alguien que les hará el trabajo y mientras una está preocupada y presionada. Siento que se me carga la mano, a veces pienso hacer solo lo que me corresponde y no dar nada más allá, porque esta situación es repetitiva, habría que pensar en cómo lograr que realmente todas y todos trabajemos con el mismo nivel de compromiso (comentario en la junta de evaluación del ciclo escolar 2015-2016 del Consejo Directivo. Juliana. Julio, 2016).

Podemos observar que las personas analizan las contribuciones que realizan y las compensaciones que obtienen, no se puede evitar que cada uno establezca comparaciones entre lo que hace y lo que recibe, de forma que si percibe que existe desequilibrio entre ambas variables experimentará insatisfacción laboral y su motivación hacia el trabajo disminuirá. Este hecho origina la expresión: “yo sí hago y tú no haces”; las decisiones que se toman en el Consejo Directivo al respecto son argumentadas, pero de manera unilateral, lo que nos lleva a pensar en otro elemento de suma importancia que es el liderazgo.

#### **2.4.2 Liderazgo**

De acuerdo con Etzioni, el liderazgo es “la capacidad de influir e inducir, en la aceptación voluntaria, en las actividades de una persona, grupo o equipo que está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación”.<sup>15</sup> En esencia, el personal directivo debe enfocarse en las personas, en los equipos de trabajo, interesarse en orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, motivar, capacitar, dar el ejemplo: y, con respecto al poder, debe desarrollar la capacidad de ponerlo en práctica con

---

<sup>15</sup> Etzioni, Amitai, *A comparative study of complex organizations*, Free Press, Nueva York, 1961, p. 194.

eficacia de un modo responsable y justo, para propiciar una actitud democrática que genere consenso.

Lo anterior nos lleva a abordar otro elemento importante que debe ser considerado por un líder que es la comunicación asertiva.

### **2.4.3 Comunicación asertiva**

La comunicación asertiva puede contribuir a organizar mejor las actividades que se realizan en cualquier equipo de trabajo; representa, una manera de entender al otro, de llevar a cabo acciones positivas, de realizar buenas prácticas y de generar un buen clima organizacional. Franklin y Krieger mencionan que “la comunicación nos conduce a orientar nuestras acciones y a modificar nuestros comportamientos, actitudes, percepciones, representaciones y conocimientos. Así mismo, influye en nuestros modos de decir, pautar y normar conductas, así como de mostrarnos y expresarnos” .<sup>16</sup>

Nos comunicamos con un objetivo o intención, para ello utilizamos palabras, gestos y movimientos que son interpretados por los demás; sin embargo, si lo que se busca es influir en visiones, opiniones, fundamentos y comportamientos, el lenguaje debe ser claro, firme, cordial y respetuoso. También se debe aprender a escuchar lo que los otros tienen que decir, sin prejuicios y sin juzgarlos, como comúnmente se dice “trata a los demás como quieres que te traten”.

En la junta de Consejo Técnico Escolar, la Dirección Operativa del colegio, se dirige al personal de primaria con un argumento derivado de la supervisión del trabajo en los cuadernos y libros de las diferentes materias, de la siguiente manera:

---

<sup>16</sup> Op. cit., Franklin y Krieger, p. 230.

[...] profesoras, en verdad, no sean ineficientes, existen errores en la validación de ejercicios como faltas de ortografía y procesos incorrectos en matemáticas, esto no puede ser posible, les pido que sean profesionales en su trabajo y cuando concluya la junta se abstengan de los comentarios en pasillo sobre sus inconformidades, tengan una actitud de apertura y retroalimentación [...] (Bitácora de actividades, junta de Consejo Técnico Escolar, octubre, 2015).

Ante tal observación se percibe un silencio incomodo, las profesoras muestran una actitud seria, no hacen observaciones o comentarios, no hay una estrategia para superar esta situación, ¿en dónde quedan las acciones positivas?, esas acciones positivas que sirven como oportunidades para corregir y superar las deficiencias de manera colectiva; así en lugar de generar acciones positivas esta situación deriva en la renuncia de una profesora del área de español:

[...] El trato de “A” es de maltrato, me exhibió con todas en la junta de Consejo Técnico y eso no es de un líder” (conversación informal en la coordinación de la sección. Francesca. Noviembre, 2015).

Es importante tener una comunicación asertiva como una forma de expresión honesta, directa, equilibrada, que tenga el propósito de comunicar los pensamientos, las ideas, o bien defender intereses o derechos sin la intención de perjudicar a nadie; es decir, de acuerdo con el principio que debe regir nuestros actos: no dañar al otro. Para ello, se requiere además, adoptar una conducta asertiva que implique actuar de manera respetuosa y responsable, con el propósito de mejores relaciones con los otros.

Según Roca, las consecuencias de asumir una conducta asertiva son las siguientes:<sup>17</sup>

- Facilita la comunicación y minimiza la posibilidad de que los demás malinterpreten nuestros mensajes.
- Ayuda a mantener relaciones interpersonales más satisfactorias.

---

<sup>17</sup> Roca, Elia, *Cómo mejorar tus habilidades sociales: programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional*, ACDE Ediciones, Valencia, 2003, p.12.

- Aumenta las posibilidades de conseguir lo que deseamos.
- Incrementa las satisfacciones y reduce las molestias y conflictos producidos por la convivencia.
- Favorece las emociones positivas en uno mismo y los demás.
- Quienes se relacionan con una persona asertiva obtienen una comunicación clara y no manipuladora, se sienten respetados y perciben que el otro se siente bien con ellos.

Para que exista una comunicación asertiva, se requiere de un líder que tenga en cuenta las opiniones, derechos y sentimientos de los demás, que no sobrevalore sus ideas, intereses personales y que no ofenda o descalifique a las personas, esto último puede constituirse en *mobbing*, término que se utiliza para referirse a actos de “acoso laboral relacionados con la intención de humillar, dañar psicológicamente al empleado, con la finalidad de excluir de la organización aislamiento y marginarla en su trabajo”.<sup>18</sup> En muchas organizaciones el *mobbing* tiene lugar de manera repetida.

Por otra parte, la Dirección General del colegio, que por lo general sólo interviene en la planeación estratégica, promueve en la mayoría de las ocasiones la responsabilidad y el compromiso que tiene el CLA en el ámbito educativo; constantemente anima a realizar cambios en actitudes, en organización y en métodos, tomando en cuenta que el proyecto institucional está ligado a las obligaciones dictadas por otras instancias y que este hecho a veces puede dificultar la obtención de resultados a corto plazo. La actitud de la Dirección General es de un líder abierto que busca una transformación de conciencia.

Lo anterior nos lleva a pensar ¿por qué el comportamiento de la Dirección General es diferente de los demás directivos? Si en la Dirección General se piensa de esta manera, ¿por qué existe una comunicación deficiente, problemas en las relaciones personales, dificultades para tomar decisiones, insensibilidad acerca de los asuntos

---

<sup>18</sup> Op. cit., Franklin y Krieger, 2011, p. 41.

personales y obstáculos para integrar las funciones y procesos administrativos en la labor educativa? Esto puede ser explicado por medio del comportamiento organizacional.

#### **2.4.4 Comportamiento organizacional**

Chiavenato menciona la importancia del comportamiento organizacional que “es el estudio de las personas y grupos que actúan en las organizaciones, se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos”<sup>19</sup>. Aplicar conocimientos sobre el comportamiento organizacional ayuda a la mejora de las organizaciones porque se considera a los individuos, los grupos y la estructura.

En el Colegio se observa que con el paso del tiempo, las motivaciones, el rendimiento y la productividad de las personas varían, porque estos factores están ligados principalmente con su personalidad, actitud, estados de ánimo, percepciones, procesos de aprendizaje e intereses individuales por lo tanto, no es fácil conformar grupos de trabajo, establecer normas, realizar funciones y manejar conflictos.

Las situaciones que se mencionaron con respecto al comportamiento de algunos miembros del equipo de trabajo de la sección de primaria, contrastan con otros casos en los que las profesoras se encuentran satisfechas en su empleo, aunque es importante señalar que éstas realizan un trabajo productivo para el equipo académico o el propio colegio, sólo llevan a cabo lo mínimo necesario que se les demanda. (Bitácora de actividades, ciclo escolar 2015-2016).

Existe otro grupo de profesoras que realizan un trabajo creativo, pero esto les afecta de manera directa en cuanto a su relación profesional, porque llevan a cabo

---

<sup>19</sup> Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, 2ª ed., Mc Graw Hill, México, 2009, p. 6.

actividades extra que no son atendidas por otras maestras, (como se mencionó en el punto 2.4.1).

Aunque se hace un esfuerzo por conocer cuál es la situación individual de los candidatos respecto al trabajo, sus intereses, inquietudes y motivaciones, por ejemplo, mediante la aplicación de diversos instrumentos de selección de personal la solicitud de empleo, la evaluación psicométrica y la entrevista personal (anexo 1 y 2), es difícil predecir cómo se van a comportar en la realidad, cómo reaccionarán cuando surjan situaciones imprevistas y de qué manera las resolverán. Después de todo, el personal con el que cuenta el colegio es con el que hay que trabajar.

Estas situaciones que se refieren al comportamiento humano, al rendimiento y la creatividad nos remiten nuevamente al tema del liderazgo, así, un líder eficiente, democrático, que organice y distribuya las tareas, que fomente la participación y el trabajo colaborativo en el grupo puede generar mayor satisfacción; de igual manera, si las profesoras conocen su trabajo y saben hacerlo de manera adecuada tendrán un mayor rendimiento y serán más creativas.

Lo anterior será abordado en profundidad más adelante, cuando tratemos el tema de clima organizacional. Ahora hablaremos acerca del último elemento del proceso administrativo: el Control.



## **2.5 DIMENSIÓN DE CONTROL**

Terry y Franklin definen el control como:

La detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades; controlar es determinar que se está realizando, esto es evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar de medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes”<sup>20</sup>

El control es un elemento que debe estar presente en todas las actividades que se realizan para garantizar los resultados.

En el CLA, el proceso que se utiliza para controlar y garantizar el desempeño docente, consiste en la supervisión de clases: el director de cada sección, mediante el llenado de un formato, evalúa el ejercicio del profesor dentro del aula y realimenta la práctica docente al hacer observaciones al respecto (anexo 3); también se cuenta con otro formato de evaluación en el que se registra el cumplimiento administrativo del docente, el cual es firmado por los profesores para establecer compromisos relacionados con los objetivos del colegio (anexo 4).

En el CLA, el proceso que se utiliza para controlar y garantizar el desempeño docente, consiste en la supervisión de clases: el director de cada sección, mediante el llenado de un formato, evalúa el ejercicio del profesor dentro del aula y realimenta la práctica docente al hacer observaciones al respecto (anexo 3); también se cuenta con otro formato de evaluación en el que se registra el cumplimiento administrativo del docente, el cual es firmado por los profesores para establecer compromisos relacionados con los objetivos del colegio (anexo 4).

Durante el ciclo escolar 2015-2016, estos documentos no fueron utilizados en primaria, debido a que la directora de la sección a partir del día 8 de octubre asume labores como profesora titular del tercer grado por la falta de ésta y los problemas disciplinarios que estaba presentando el grupo, lo que dificultó garantizar que las

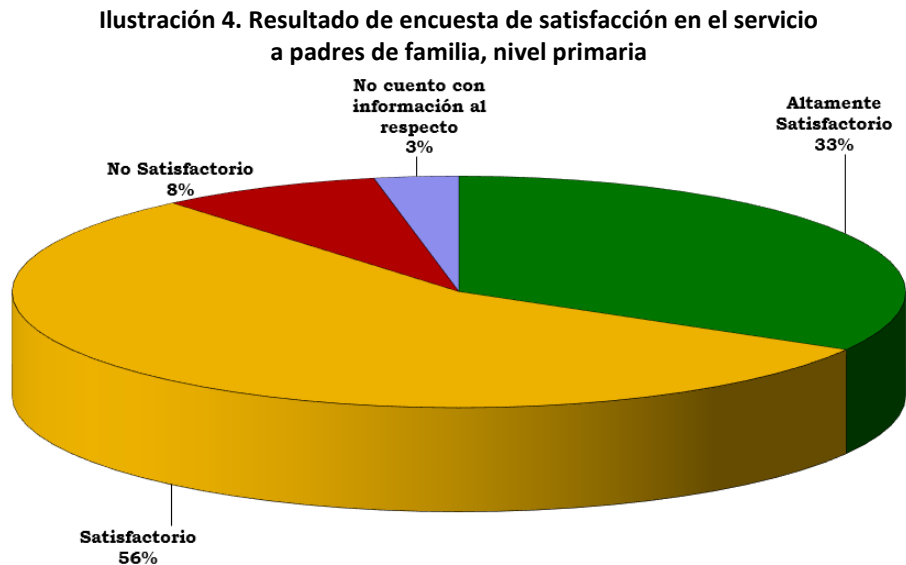
---

<sup>20</sup> Terry, George R., Stephen G. Franklin, *Principios de administración*, 14ª. ed., CECSA, México, 1999, p. 518.

decisiones con respecto a la supervisión fueran óptimas para cumplir con la realimentación en las acciones y los resultados deseados por parte del equipo.

Otro recurso importante en el colegio es la Encuesta de Calidad en el Servicio (anexo 5), que se envía a los padres de familia y que arroja información importante sobre los elementos en los que se tiene que trabajar. El 3 de noviembre se envió dicha encuesta y se recuperó el 5 de noviembre del 2015.

Los resultados obtenidos en la sección de primaria se muestran en la siguiente gráfica:



Fuente: archivo ciclo escolar 2015 -2016 del Colegio Libertadores de América (2016)

En el anexo 6, se observa el total de encuestados y en cada pregunta el número de padres y la respuesta obtenida acerca de los servicios que ofrece el colegio. Se pueden resaltar las fortalezas y las debilidades tanto en los aspectos académicos como en los servicios generales.

<b>Fortalezas Aspectos académicos</b>	
13a	La organización escolar con diferentes maestros y la participación de su hijo en las actividades del Laboratorio de Ciencias.
8a	Los logros en las habilidades desarrolladas en el manejo de la informática.

<b>Fortalezas Servicios generales</b>	
8s	El servicio que le brindan los guardias de seguridad.
1s	El grado de seguridad que brinda el colegio a su hijo.

<b>Debilidades Aspectos académicos</b>	
7a	La calidad, frecuencia y cantidad de las tareas.
6a	La forma de trabajo de Material CLA y de los textos de trabajo.

<b>Debilidades Servicios generales</b>	
4s	La claridad y oportunidad de los materiales informativos (boletas, circulares y fichas de pago) a padres de familia a través de la página.
5s	La atención y seguimiento de la directora de sección.

En las debilidades de servicios generales, llama la atención que uno de los aspectos tiene que ver con la comunicación asertiva y el otro con el liderazgo. Cabe mencionar que existen otros servicios que no fueron considerados en la encuesta, como los talleres artísticos y culturales, el taller de tareas, el comedor, la natación y las actividades del horario de hermanos (alumnos que permanecen más tiempo en el colegio porque esperan a sus hermanos de otra sección). La razón por la que no se tomaron en cuenta es que son actividades específicas de la sección de primaria y no todos los alumnos las toman; sin embargo, sí se consideró, por ejemplo: “los logros en las habilidades desarrolladas en el manejo de la informática”, y no las de expresión artística (música) y educación física que por omisión los directivos no las consideraron y en todas las secciones son un servicio que reciben todos los alumnos.

Sería importante implementar otro instrumento que sirva para evaluar aquellos servicios que reciben sólo algunos alumnos, como es el caso del comedor, los horarios extendidos, los diferentes talleres, entre otros, con la finalidad de contar con información completa que permita mejorar todos los servicios y, a su vez, sea una herramienta de promoción, que se traduzca en acciones positivas cotidianas de los servicios que ofrece el colegio.

Finalmente, otro instrumento de control que se utiliza como un medio de información es el “cuaderno de incidencias”, que tiene un carácter preventivo del conflicto al atender las situaciones que ocurren en la dinámica escolar y dar respuesta inmediata a las conductas disruptivas (en referencia a algo que genera un cambio muy importante o determinante). Este cuaderno deja constancia escrita de lo sucedido durante la jornada de trabajo y, al igual que los anteriores, es un registro para el trabajo y consenso del equipo del Consejo Directivo para, así, abordar los asuntos de gestión e instrumentar las acciones preventivas o correctivas necesarias.

En este sentido, considero que la gestión de las incidencias es un aspecto que puede contribuir al mejoramiento continuo de cualquier institución educativa. Es importante enfocarse en recuperar el nivel habitual de funcionamiento del servicio y minimizar en todo lo posible el impacto negativo en el colegio, de forma que la calidad del servicio se mantenga; por ello, no sólo se deben anotar todas las incidencias, sino también las que se pudieron solucionar en el momento y registrar la forma en que se resolvieron.

En este marco se reflexiona sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos, de una manera sistemática, no sólo para los fines de este trabajo recepcional, sino también para los objetivos institucionales del CLA, y es fundamental porque implica generar nuevas propuestas emanadas de la propia práctica, mediante una reflexión crítica que permita mejorar los procesos de trabajo, además de identificar, describir e impulsar el desarrollo de buenas prácticas, deseables de difundir.

De este modo, permitiremos también que aquellos que formaron parte de la experiencia reciban un reconocimiento por las acciones que realizaron y que han rendido buenos resultados en el colegio, y se espera que constantemente rindan los mismos o mejores frutos, la importancia de contar con éstos colaboradores radica en que puede ser un punto de partida fundamental para generar buenas y duraderas relaciones laborales además de existir un ambiente de trabajo creativo. Terminamos el presente capítulo con estas palabras de Dewey: “la experiencia no es solo un acontecimiento que ocurre, sino un acontecimiento con significado”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Dewey, John, *Experiencia y educación*, Biblioteca Nueva, Madrid, 2004, p. 22.



---

# **CAPÍTULO 3**

**DIMENSIÓN TEÓRICO - CONCEPTUAL**

---





## **CAPÍTULO 3**

### **DIMENSIÓN TEÓRICO – CONCEPTUAL**

Para vivir como hermanos los hombres y las mujeres necesitan establecer ciertos consensos, coordinar ciertas acciones, refrenar ciertas prácticas y construir expectativas y proyectos colectivos. Se necesita un punto de referencia para la totalidad de los seres humanos, habitantes del mismo planeta, que ahora se descubren como especie, independiente, habitantes de una misma casa y con un destino común.

Leonardo Boff\*

Como la mayoría de las instituciones que imparten educación, el CLA enfrenta el enorme desafío de la mejora educativa; este reto se logrará siempre y cuando se realicen las acciones adecuadas, por lo que es necesario analizar las teorías, las investigaciones y los antecedentes en general que se consideran válidos y pertinentes para brindar una propuesta fundamentada que, además de mejorar el clima organizacional, favorezca el desarrollo del colegio.

---

\* Teólogo y filósofo brasileño.

### **3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL MARCO DE LA TEORIA ORGANIZACIONAL**

Las acciones administrativas en una institución educativa reflejan aspectos importantes de las diferentes teorías administrativas desarrolladas en el ámbito organizacional; desde este punto de vista, se puede señalar que los cambios que se dan en los grupos organizacionales dependen en gran medida de cada uno de los individuos que en ellos interactúan, de la aptitud, los valores, las expectativas y los objetivos personales que los definen.

En este contexto, se ubica la idea de clima organizacional, así como existen diferentes teorías pedagógicas que explican los resultados que producen los actores sociales dentro de las organizaciones educativas, ahora se busca contar con otro tipo de elementos o variables ambientales que permitan explicar lo que no pueden hacer las teorías curriculares o los enfoques metodológicos.

En una organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción, por ello, no se debe olvidar que los docentes son, ante todo, seres humanos que desempeñan su trabajo y tienen expectativas al respecto, las cuales deben ser consideradas para que los objetivos institucionales se cumplan, de ahí la importancia del estudio del clima organizacional.

Este último se basa en la teoría de las relaciones humanas, que se ha interesado en describir preferentemente las explicaciones normativas del comportamiento humano en las organizaciones. Esta teoría, al igual que otras, mencionadas a continuación, hacen posible comprender y contar con elementos que nos permitan estar en posibilidad de utilizar el concepto de clima organizacional.

### 3.1.1 Desarrollo de la teoría del clima organizacional

A través del tiempo se han realizado diversos estudios en las organizaciones, de los que han derivado las llamadas *teorías de la organización*, que nos permiten ver y comprender diferentes elementos de las organizaciones al igual que el comportamiento organizacional. Las teorías de la organización se han interesado en describir principalmente las funciones normativas y el comportamiento humano en las organizaciones a través de diferentes enfoques, como se muestra a continuación:

Ilustración 5. Teorías de la organización

<b>Teoría</b>	<b>Impulsada por</b>	<b>año</b>	<b>Principales características</b>
Científica de la administración	Frederick Taylor 1856-1915 (Filadelfia, Estados Unidos)	1903	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en las tareas: en los tiempos y movimientos.</li> <li>- Enfoque en la racionalidad y eficacia.</li> <li>- Generación de armonía y cooperación grupal.</li> </ul>
Clásica de la administración	Henry Fayol 1841-1925 (Constantinopla, Turquía)	1916	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en la organización y funciones administrativas.</li> <li>- Proceso administrativo.</li> <li>- Principios de administración.</li> <li>- Principios del individuo: espíritu de equipo, remuneración, disciplina, subordinación de intereses, equidad, iniciativa.</li> </ul>
De las relaciones humanas	Elton Mayo 1880 - 1949 (Adelaida, Australia)	1932	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en las relaciones interpersonales.</li> <li>- Enfoque en la organización informal, motivación comunicación y liderazgo.</li> <li>- Trato entre los individuos, influencia de las actitudes y relaciones sociales.</li> </ul>
Psicológica	Abraham Maslow 1908-1970 (Nueva York, Estados Unidos)	1943	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano.</li> </ul>
Pirámide de las necesidades	Max Weber 1864-1920 (Érfurt, Alemania)	1947 1950	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en la estructura.</li> <li>- Enfoque racional en donde la organización formal es la que determina la estructura, liderazgo.</li> <li>- Rutinas y procesos estandarizados.</li> <li>- Profesionalización y meritocracia.</li> </ul>
De la burocracia	Emitai Etzioni 1929 - (Colonia, Alemania)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en la eficiencia organizacional.</li> <li>- Enfoque en cambios en la cultura y clima organizacional.</li> </ul>

Estructuralista	Ludwig von Bertalanfy 1901-1972 (Atzgersdorf, Viena, Austria)	1951	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en el sentido de la relación del ambiente que tiene la organización con el entorno.</li> <li>- Enfoque abierto influenciado por variables externas.</li> </ul>
De los sistemas	Peter Drucker 1909 - 2005 (Viena, Austria)	1954	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en la estructura, en la racionalidad y en la organización formal.</li> <li>- Máxima eficacia, enfocada a los procesos de un grupo de individuos con un mínimo de recursos y de esfuerzos.</li> <li>- Retoma los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica con un nuevo enfoque.</li> </ul>
Neoclásica	Herbert A. Simon 1916-2001 (Estados Unidos)	1957	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en la relación entre empleados y organización, conducta individual y motivación humana.</li> </ul>
Del comportamiento	Douglas McGregor 1906-1964 (Detroit, Estados Unidos)	1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en la relación con los recursos humanos.</li> <li>- Enfoque en el lado humano de la organización.</li> <li>- Teoría de los directivos.</li> </ul>
Teoría "X" y teoría "Y"	Kurt Lewin (Alemania)	1962	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en la eficiencia organizacional.</li> <li>- Enfoque en cambios en la cultura y clima organizacional.</li> </ul>
Del desarrollo organizacional	Paul R. Lawrence (1922-2011) y Jay W. Lorsch (1932) (Estados Unidos)	1972	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en la relación con las organizaciones, estructura, causa y efecto.</li> <li>- Situaciones ambientales.</li> </ul>
Situacional	-	1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en la estrategia y competitividad.</li> <li>- Enfoque interacción de objetivos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con basada en Chiavenato (2006).

Como se puede observar en la ilustración 5 se concentran un conjunto de teorías trabajadas por diferentes autores que consideran al ser humano, la organización y el ambiente como elementos primordiales para construir el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, de ahí que la importancia del clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la institución y el comportamiento de las personas, principalmente en el hecho de que considera a los miembros de la organización como un elemento fundamental para lograr los objetivos establecidos.

Las diferentes teorías de la organización son un punto de partida para comprender de una mejor forma el funcionamiento de la institución, en este caso para el CLA el conocimientos de las teorías y del clima organizacional proporcionan la reorientación necesaria acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, plantear cambios planificados, identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo y evaluación para la mejora del propio proceso; de acuerdo a la problemática planteada se considera que un buen clima organizacional puede reducir el ausentismo de los docentes y favorecer los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional que se vean reflejados en el trabajo académico dentro y fuera del aula.

Dentro de las teorías de la organización, se puede decir que existen, en general, dos enfoques: el primero sobre el *homo economicus*, que estableció un modelo organizacional rígido o restringido además de mecanicista (de forma mecánica, automática o irreflexiva); y el segundo enfoque, opuesto al primero, relacionado con el hombre social, que interactúa, convive, comparte y se proyecta. Robert G. Owens menciona que: “entre las motivaciones del hombre no se encuentra sólo el dinero, sino también otras motivaciones y satisfacciones que experimenta al formar parte de un grupo y considera como propios sus patrones y expectativas”.<sup>22</sup>

Este último enfoque es originado a raíz de la contribución de diversos campos de estudio como la sociología, la psicología, la antropología y la historia, a su vez, esto ha permitido el surgimiento de diferentes puntos de vista y la inclusión de otras variables que han sido cada vez más importantes para la teoría organizacional, como las teorías humanísticas, que consideran elementos relacionados con las personas y los deseos de mejorar su potencial para alcanzar su autorrealización, como señala Maslow.

---

<sup>22</sup> Owens, Roberto G., *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*, Santillana (Aula XXI), México, 1992, p. 58.

Las teorías organizacionales mencionadas anteriormente (ilustración 5), han hecho contribuciones para el cambio de visión del *homo economicus* al hombre como ser social, lo que ha traído como consecuencia el estudio de condiciones de la organización que tienen un impacto sobre el comportamiento del sujeto. Así mismo, la inclusión de la psicología y la sociología en el estudio de las organizaciones, ha permitido contar con otros elementos para estudiar la interacción de las personas y grupos con la estructura y los procesos de la organización como el clima organizacional, concepto que es la base de este trabajo.

Podemos concluir que la idea de clima organizacional tuvo sus inicios en la teoría de las relaciones humanas, propuesta por Mayo, quien hizo énfasis en el hombre social y en el clima psicológico del trabajo, las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red convencional de comunicaciones, que, a su vez, son los componentes principales de los estudios de administración, en los que, además, el liderazgo sustituye a la autoridad jerárquica formal.<sup>23</sup>

“Todo ello y la aportación de la ciencia del comportamiento al estudio de las organizaciones permitió estudiar la conducta de las personas, la estructura y los procesos”<sup>24</sup>, se puede decir que, inclusive, aportó otra concepción del mundo para la sociedad. De este modo, podemos decir que el estudio del clima organizacional tiene como función principal establecer vínculos entre los elementos de la organización y las determinantes del comportamiento humano dentro de ésta.

---

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª. ed., McGraw-Hill Interamericana, México, 2006, p. 92.

<sup>24</sup> *Ibíd.*, 282.

### **3.2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Durante el desarrollo de la presente investigación, se pudo observar que el concepto de clima organizacional ha ido evolucionando. Existen muchos autores que lo definen de distintas maneras, incluso, le otorgan un sentido multidimensional; sin embargo, a pesar de la evolución de dicho concepto, existen aspectos fundamentales que hacen posible la existencia de elementos que coinciden en las distintas formas de conceptualizarlo.

El *Diccionario de la lengua española* define la palabra clima como el “conjunto de condiciones ambientales propias de un lugar, constituido por elementos de su entorno cuya acción compleja influye en la existencia de los seres como plantas y animales sometidos a ellas”<sup>25</sup> En este sentido, el clima hace posible el desarrollo de una gran variedad de ecosistemas que dan origen a un proceso de evolución.

Al recuperar esta acepción del término clima se puede realizar la siguiente analogía: así como el clima físico influye en el comportamiento de las especies animales y vegetales, el clima organizacional explicaría la conducta y la identidad que asume cada persona o profesor en el grupo de trabajo; por consiguiente, en este sentido, la palabra clima define una forma que es deseable y necesaria en toda organización social.

Así, por ejemplo, el siguiente fragmento es una muestra de esta analogía.

Caminando hacia el salón de clases que se encontraba en el edificio de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), en el área del estacionamiento, un árbol que recuerdo medía aproximadamente 6 m, fue talado, quedando reducido a un tronco de menos de 1 m, pasó un tiempo y al volver a ver ese tronco me sorprendió porque ahora tiene ramificaciones formadas en el mismo tronco, en ese momento pensé: las plantas son seres extremadamente sensibles porque interactúan con su medio directamente, pero a su vez también influyen y cambian el medio en el que viven, adaptándolo a sus necesidades y haciéndolo más factible para vivir, ese era

---

<sup>25</sup> RAE, Diccionario de la Lengua Española. Consultado el 24 de marzo de 2017. Disponible: <http://dle.rae.es/>

el caso del árbol, no solo se niega a morir, gracias a que tuvo un ambiente adecuado, y a que logró adaptarse a sus condiciones, continúa viviendo ahora ya con nuevas ramificaciones, como si renaciera (ilustración 6).

**Ilustración 6. Árbol que se resiste a morir**

(foto tomada el 8 de febrero de 2017 en la UPN)



De este modo, nos podemos dar cuenta de que así como el clima influye directamente en el crecimiento y desarrollo de las plantas, en las organizaciones las personas se encuentran inmersas en un clima que está determinado por la naturaleza particular de cada organización, por lo que su comportamiento depende del ambiente que les rodea. Así mismo, las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación de las personas a su medio para que logren el crecimiento y el desarrollo que de ellas se espera.

Un ejemplo más al respecto es el Parque Nacional Alexander von de Humboldt, en las provincias cubanas de Holguín y Guantánamo, es uno de los sitios con mayor diversidad biológica del mundo. Muchas de las rocas que existen en este ambiente son tóxicas para las plantas, por lo que éstas tuvieron que adaptarse para sobrevivir en condiciones hostiles, es decir, tuvieron que evolucionar, lo que produjo el desarrollo de muchas nuevas especies. De igual manera, una organización debe asegurar su supervivencia, pese a las condiciones externas que existan, debe



evolucionar al igual que sus integrantes para sobrevivir y sólo lo conseguirá si las personas que la conforman están dispuestas a hacerlo, si se encuentran satisfechas y si tienen la motivación suficiente para lograr objetivos comunes.

Podríamos pensar en otro árbol, de 6 metros de altura, seco, por lo que no puede proveernos de oxígeno ni de sombra, ni de frutos, tampoco le aporta belleza y armonía al paisaje; como está a punto de caer puede convertirse en un factor de riesgo para nuestra seguridad y la de nuestros bienes: puede caer sobre un vehículo, una casa, en medio de la calle y poner en peligro la vida de las personas que estén cerca. Así mismo, al no existir las condiciones ambientales favorables para su desarrollo, puede tener ramas muertas, hojas descoloridas, partidas o quemadas.

Dentro de una organización muchas veces el personal se desarrolla en un ambiente hostil que afecta directamente su comportamiento y conducta, lo que genera malestar emocional, ausentismo, conflictividad desmesurada, pasividad, falta de compromiso y de participación. Estos factores más adelante se transforman en obstáculos insalvables para el logro de objetivos, de tal modo que –así como el árbol del ejemplo anterior– representan un riesgo para la organización.

La importancia del medio ambiente estriba en el hecho de que todas las formas de vida tienen un lugar en él –como las personas en la organización–, por lo cual su cuidado y preservación deben ser una prioridad. Al igual que en la naturaleza, en una organización se deben observar de cerca las relaciones entre sus miembros, la forma en que el personal percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y el grado de satisfacción en la labor que desempeñan, todo esto nos lleva a pensar en crear conciencia sobre la relevancia de llevar a cabo acciones positivas orientadas a evitar el deterioro del ambiente y procurar su mejora.

Lewin denomina “atmósfera” o “clima psicológico” a “la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente, con el cual interactúa”; es decir, “una realidad empírica

que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico”,<sup>26</sup> así, podemos equiparar estos conceptos con el medio ambiente en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Para Litwin (1968 [citado por Uribe Prado, 2014]), el clima organizacional es:

[...] resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.<sup>27</sup>

Luc Brunet se refiere al clima organizacional como “un componente multidimensional que constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo constituyen su personalidad, el cual influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo”.<sup>28</sup> Brunet se refiere a que el comportamiento de un trabajador no depende solamente de los factores organizacionales existentes, sino que también influyen las percepciones que tenga de estos factores, de las actividades, de las interacciones y de las experiencias derivados de su trabajo, de ahí que el clima organizacional, como componente multidimensional, refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

De acuerdo con Chiavenato, el clima organizacional es el “ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros”; se refiere a las cualidades o propiedades del ambiente laboral que se perciben o experimentan por los miembros de la organización y que, además, tienen influencia

---

<sup>26</sup> Lewin, Kurt, *La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal*, Paidós, México, 1988, p. 112.

<sup>27</sup> Uribe Prado, Jesús Felipe, *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*, UNAM-El Manual Moderno, México, 2014, p. 62.

<sup>28</sup> Brunet, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*, Trillas, México, 2011, p. 12.

directa en los comportamientos de los empleados.<sup>29</sup> Se puede decir que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima; según las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, dichos comportamientos inciden en la organización y, por ende, en el clima.

Como resultado del análisis de los conceptos anteriores y para efectos de este trabajo, decimos que el clima organizacional es una serie o conjunto de actividades e interacciones que se reflejan en el ambiente laboral, que rodean a una persona o a un conjunto de personas, como resultado de la percepción que tienen los individuos, considerando las interacciones de las circunstancias, las características personales y organizacionales que de alguna manera intervienen en el comportamiento de los individuos dentro de una organización y que influye en el logro de objetivos.

Esta concepción da lugar a reflexionar sobre la urgente necesidad que tienen las instituciones educativas de reorganizar las estructuras, mediante la implementación de estrategias de organización, lo que sin duda podría generar cambios en la actuación y gestión pedagógica del personal para lograr influir con efectividad en la formación de los alumnos, que es el objetivo más importante de la institución.

La posibilidad de generar estrategias de organización en el CLA, que den sentido y contenido a las acciones educativas, además de propiciar condiciones que se sitúen en la gestión pedagógica, lleva a desarrollar acciones posibles tendientes a mejorar las prácticas educativas.

Los procesos de gestión no son exclusivos del plano pedagógico, abarca dimensiones de la realidad educativa que guardan relación con la implicación organizacional que a su vez tiene que ver con las relaciones interpersonales y con la elaboración y puesta en marcha de proyectos educativos de mejora.

---

<sup>29</sup> Op. cit., Chiavenato, 2006, p. 104.

### **3.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

A continuación se presentan una serie de características del clima organizacional que nos pueden ayudar a comprender mejor su importancia dentro de la organización:

- El clima organizacional es un elemento que no se puede ver ni tocar, sólo se percibe; sin embargo, existe realmente y afecta lo que sucede en la organización, y viceversa.
- El clima influye en el nivel de compromiso e identificación de los individuos con su lugar de trabajo.
- Los individuos modifican el clima laboral de la organización a través de sus comportamientos y actitudes, al igual que éste también afecta sus comportamientos y actitudes.
- Un buen clima organizacional trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a realizar de manera activa y eficiente sus actividades.
- El clima puede cambiar o modificarse después de una intervención oportuna.
- Diversos problemas en la organización, como ausentismo y rotación excesiva de personal, pueden ser indicadores de un mal clima laboral; los trabajadores podrían sentirse insatisfechos.<sup>30</sup>

Como se puede observar, el clima organizacional es un factor de gran importancia para las instituciones educativas que buscan una mejora continua de su ambiente, para así alcanzar un mayor éxito escolar; por lo tanto, es importante lograr que el grupo no actúe de manera mecánica y que sus integrantes se comprometan con su trabajo, en caso de no estar realmente vinculados con las tareas que realizan.

---

<sup>30</sup> *Características del clima organizacional*, 28 de mayo de 2010. Consultada: 2 de febrero de 2017. Disponible en <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>

### 3.4 ALCANCES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Hasta el momento se puede decir que el clima organizacional ocupa un lugar destacado en el proceso de gestión de personas. Así mismo, es importante señalar, de acuerdo con Méndez Álvarez, que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones, las cuales se encuentran en búsqueda permanente de técnicas para medir<sup>31</sup> y evaluar la mejora en el trabajo escolar.

Los alcances y las aportaciones relacionados con el clima organizacional pueden ser valorados mediante la implementación de diversas técnicas para su medición. En seguida, se presentan en orden cronológico las aportaciones de diferentes autores con respecto a los alcances del concepto de clima organizacional a lo largo de su desarrollo histórico.

Ilustración 7. Alcances del clima organizacional

<b>Año</b>	<b>Alcances</b>	<b>Autores</b>
1951	El comportamiento humano es función del campo sociológico o ambiente de la persona.	Kurt Lewin
1957	El clima se relaciona con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.	Chris Argyris
1963	Hace referencia a la opinión que el empleado se forma de la organización.	Andrew Halpin y Don Croft
1964	Una visión multidimensional, conjunto de características permanentes que describen a una organización.	G. A. Forehand y B. von Gilmer
1968	Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como otros factores ambientales importantes.	George H. Litwin y Robert A. Stringer
	Cualidad relativa al medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influye en la conducta de éstos.	Tagiuri
1972	El conjunto de propiedades del ambiente laboral percibido directa o indirectamente por los empleados.	Hall
1976	El clima es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización.	Campbell

---

<sup>31</sup> Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, *Clima organizacional en Colombia, el IMCOC: un método de análisis para su intervención*, Universidad del Rosario, Bogotá, 2006, p. 53.

1979	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 estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.	Gary Dessler
1980	Cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.	Haylor Pritchard
1984	Las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo que ejercen efectos sobre las relaciones, comportamientos y actividades de sus miembros.	Flippo
1990	Entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados y se puede asimilar con la cultura, ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.	Stephen Robbins
1992	Ambiente favorable y desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.	José M. Peiró
1996	Propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización	Manuel Silva
1997	Inteviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros.	Alexis P. Goncalvez
2000	Involucrar las sensaciones no siempre compartidas por los miembros de un equipo de trabajo y que se recogen bajo términos más cotidianos.	Ángel José Olaz

Fuente: elaboración propia con base en Martín (2000, pp. 103-117).

Para que las organizaciones generen un buen clima y, en el caso de las instituciones educativas, logren una mejora en la calidad de la educación, deberán realizar los esfuerzos necesarios para poner en práctica una gestión bien cimentada y dirigida en todos sus niveles, a partir de reconocer la importancia que tiene el individuo y de considerar determinados factores como: una estructura bien definida, calidad y cantidad de los beneficios otorgados, cordialidad demostrada, soporte psicológico y social efectivo, entre otros, con el fin de que las personas mejoren la percepción que tienen de la organización para la cual trabajan, lo que repercutirá de manera evidente en su comportamiento laboral.

La vida académica en el CLA, se interpreta desde el cómo entendemos a la organización escolar; como un conjunto de sujetos que interactúan y establecen

entre ellos relaciones formales, acuerdos con procedimientos explícitos para coordinar las actividades de la colectividad y lograr los objetivos deseados, con pretensión de continuidad en el tiempo y en el espacio.

### 3.5 ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como resultado del análisis de los alcances mencionados, surge la necesidad de determinar los elementos que influyen en el clima organizacional y que se centran en el impacto del sistema de la organización, con el propósito de contar con aspectos preestablecidos de forma específica y que están ligados de manera directa con la situación particular de cada organización. Al respecto, Hernández (1989) señala la influencia que tienen estos elementos estructurales sobre el clima organizacional y reconoce dos dimensiones en las que se observan algunos elementos y que, para efectos de este trabajo, se retoman incluyendo otros que se consideran también importantes (ilustración 8).

**Ilustración 8. Elementos del clima organizacional**

Clima organizacional			
Elementos objetivos		Elementos subjetivos	
Estructura	Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización.	Motivación	Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos de manera intensa dentro de la organización.
	Para efectos de hacerla funcional, es necesario establecer normas, reglas, políticas, procedimientos, entre otros, que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades y a los que se ven enfrentados los colaboradores en el desempeño de su labor.		También abarca el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, así como el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de los individuos que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. En la medida en que la organización utilice la motivación, puede generar un clima apropiado, siempre y cuando se reconozca e incentive al empleado al hacer su trabajo y si no lo realiza bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
	El resultado positivo o negativo estará dado en la medida en que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.		

Trabajo colaborativo	<p>Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización, involucra los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.</p> <p>Con ello se genera el sentimiento de pertenencia a la organización, considera al colaborador como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo; se crea, en general, la sensación de colaborar y compartir los objetivos personales con los de la organización.</p>	Participación y relaciones interpersonales	<p>Son las interacciones que se establecen diariamente con los semejantes. Están constituidas por el trato, contacto y comunicación que tiene lugar entre las personas en diferentes momentos. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor, lo que representa un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional, porque se refieren a la atmósfera social que se vive en la organización; las características de los integrantes pueden influir en las relaciones entre los miembros, lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la organización.</p>
Liderazgo	<p>El papel fundamental de un líder es influir en los demás para alcanzar los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.</p>	Responsabilidad	<p>Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda, a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los colaboradores.</p> <p>Para cada uno, independientemente del cargo que se ocupe, si se está desarrollando la actividad de manera placentera, se mantiene la idea de que se está haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia se mide con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asuma con los mejores resultados.</p>
Toma de decisiones	<p>En una organización el proceso de toma de decisiones es de vital importancia para la productividad de la misma. La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más opciones, siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.</p>	Comportamiento	<p>Características personales de sus miembros como actitudes, aptitudes, expectativas, productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.</p>
Comunicación asertiva	<p>Abarca varias interacciones, desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. Es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso de comunicación en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una comunicación asertiva también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa.</p> <p>A través de una comunicación asertiva se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Un buen entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará rendimientos positivos de los colaboradores.</p>	Conflicto	<p>Siempre será producido por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento es generado por motivos diferentes, relacionados con el trabajo, o bien, con lo social, y puede darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.</p>

Fuente: elaboración propia basada en Hernández (1989, p. 52).



Los elementos objetivos constituyen la apariencia externa o material, conforman una auténtica acción, es decir, un comportamiento concreto realizado por el sujeto, así en la ausencia de toda acción frente a estos elementos se considera una omisión. Los elementos subjetivos son aquellas variables que surgen de la misma naturaleza del hombre, quien es un ser esencialmente pensante, por lo que su *psique* \* siempre va a participar en la ejecución de la mayoría de sus actos.

Sabemos que cada organización es única, pero que existen similitudes en las que se debe trabajar para desarrollar la capacidad de comprender la complejidad total de la organización y la adaptación del comportamiento de las personas dentro de ella. En el caso de las organizaciones educativas, no sólo se da una gran oportunidad para desarrollar un clima organizacional positivo, sino que además es posible contar con un alto desempeño educativo que impacte en la mejora de la educación, ya que es más probable obtener mejores resultados cuando las personas se sienten parte importante de un grupo de trabajo.

---

\* Según Jung, es la totalidad de la estructura psicológica del ser humano, *la psique* es el conjunto de las capacidades humanas de un individuo que abarca los procesos conscientes e inconscientes.

La psique tiene tres estratos: conciencia, inconsciente personal e inconsciente colectivo. *La conciencia* contiene las actitudes con que el individuo hace frente al entorno inmediato, y se encuentra allí la orientación básica de su papel en la sociedad y el punto de partida de su racionalidad. *El inconsciente personal* abarca los contenidos psíquicos reprimidos por la conciencia, más aquellos impulsos y deseos aún no ingresados a la conciencia. Incluye fantasías personales, experiencias olvidadas o reprimidas, etc. *El inconsciente colectivo* es el estrato más grande y profundo de la psique, siendo sus contenidos de carácter arquetípico, los que pueden aflorar y manifestarse en los estratos más superficiales de la psique (Ira, Progoff, *La psicología de C. G. Jung y su significación social*), Buenos Aires, Paidós, 1967, pp. 90-93.

### **3.6 LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA**

Las organizaciones educativas tienen un campo de actividad específico para el cual fueron creadas, el cual involucra una serie de factores que van a permitir realizar su función en las mejores condiciones. La realidad de la sociedad está llevando al sector educativo a vivir un proceso de cambio, que obliga a realizar ajustes pertinentes para estar en posibilidad de superar los retos que impone el ritmo de vida actual.

El estudio de las organizaciones educativas comenzó hasta mediados del siglo XX, con base en las teorías de la organización y como consecuencia de las ideas y métodos de investigación desarrollados por la ciencia de la conducta. La escuela, como toda organización, puede ser entendida desde diferentes formas, por ejemplo, Robert G. Owens la define como una organización compleja que se distingue por dos características: la estructura formal (mapa o esquema organizativo, andamiaje de roles\*) y la informal (las relaciones interpersonales y personales, originadas por la interacción entre las personas que tienen los roles formales); además, la considera un sistema social, una burocracia, una comunidad, una estructura débilmente articulada o una organización flexible.<sup>32</sup>

La escuela como organización social forma parte de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones desarrollada por Katz y Kahn, según su modelo, la organización se presenta como un sistema abierto que toma recursos del medio, los procesa y los devuelve al mismo.<sup>33</sup> La escuela considerada como burocracia se fundamentó en la aportación de Max Weber (1921), que la concibe como un sistema administrativo adaptado a las necesidades por medio de un conjunto de funciones

---

\* Roles que han de ser ocupados por individuos que se “comporten” de acuerdo con las normas establecidas para el desempeño de los mismos, es decir, desempeñados por docentes, directivos, alumnos, y personal administrativo, los cuales permanecen invariables aunque se cambie de personal.

<sup>32</sup> Op. cit., Owens, 1996, pp. 84-87.

<sup>33</sup> Ángulo, Miletza *Modelo de Katz y Kahn*, 4 de junio del 2009. Consultada: 09 de mayo del 2017. Disponible en <http://teoriadesistemas5n7is.blogspot.mx/2009/06/modelo-de-katz-y-kahn.html>

formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas, lo que favorece la seguridad y permite prever el comportamiento del individuo.

La conceptualización de las escuelas como sistemas débilmente articulados describe la integración de dos núcleos: el técnico y el administrativo (maestros y administrativos) que desarrollan tareas, ocupan territorios y posiciones y cumplen sanciones bajo tensiones, conflictos y autonomías. Finalmente, el concepto de las escuelas como comunidades se refiere a una organización social fundada en relaciones cooperativas entre adultos que comparten un propósito común, y donde la vida diaria tanto de los adultos como de los estudiantes está organizada de forma que impulsa el compromiso de sus miembros.<sup>34</sup>

Sin embargo, las organizaciones educativas no se deben ver tan sólo como un conjunto de elementos que se integran para una adecuada gestión, como lo mencioné al inicio de este tema, éstas tienen un campo de actividad específico basado en conocimientos, tareas intelectuales complejas, con relaciones colaborativas entre sus miembros, valores compartidos; todo ello orientado al proceso de enseñanza-aprendizaje para la mejora educativa, lo que exige una mejor estructura organizacional y flexible.

La mejora educativa involucra una serie de factores que van a permitir desarrollar la función de las organizaciones para alcanzar sus objetivos escolares, de ahí la importancia de integrar elementos críticos como el clima organizacional, el liderazgo, las relaciones entre los miembros, la comunicación, que sirvan para determinar la eficacia del centro educativo.

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*, Owens, pp. 94-104.

### **3.6.1 Funciones de la escuela**

La función de la escuela debe ir más allá de la orientación académica y del desarrollo de habilidades y destrezas, porque la escuela debe proporcionar una importante atención al desarrollo social y personal de los estudiantes, para contribuir a generar en éstos actitudes reflexivas, críticas y creativas para que tengan la posibilidad de brindar respuestas con un sentido de responsabilidad,<sup>35</sup> y que esto coadyuve a construir ciudadanía.

Un fin prioritario que debe incluirse en las funciones de la escuela es que el alumno se conduzca de manera integral y afectiva, que construya su propia realidad, que encuentre su identidad y aprenda a percibir, conocer y sentir la vida; así, las funciones de la escuela están determinadas por los propósitos educacionales; dichas funciones pueden ser las siguientes:<sup>36</sup>

- Para dirigir este sistema es necesario conocerlo, relacionarlo con la sociedad a la cual sirve, establecer las políticas de futuras acciones, organizar los medios, dirigir, supervisar, evaluar y realimentar.
- Fomentar el trabajo colaborativo con la intención de alinear, desarrollar las capacidades del equipo con sentido trascendente, cooperativo de pensar en sí, pero en función del otro, para alcanzar los resultados que todos los miembros consideran correctos.
- Incrementar la eficiencia del sistema, para posibilitar las capacidades personales y la autoestima tanto de alumnos como de docentes.
- Respecto a la comunicación, se considera necesario buscar establecer patrones comunicativos, de diálogo y transmisión de información para que puedan establecerse relaciones horizontales y democráticas mediante las cuales todos

---

<sup>35</sup> Materi, Lilia y Ruth, Bähler, *Administración escolar planteamiento institucional*, 5ª. ed., El Ateneo, Argentina, 1997, p. 24.

<sup>36</sup> *Íbid.*, pp. 46-59.

puedan expresarse, elegir libre y reflexivamente sus gustos y preferencias, ejerciendo una recepción crítica.

- Incorporar las nuevas tecnologías, utilizando las formas expresivas desarrolladas por estos lenguajes para transmitir los contenidos curriculares, para que los medios dentro del aula sean, además de vehículos del conocimiento, objetos de estudio en sí mismos, con el fin de lograr que los estudiantes obtengan aprendizajes significativos que no sólo les ofrezcan información, sino que les cree hábitos de reflexión y formación.
- Buscar formas de crecimiento y desarrollo de cualidades y características de seres que funcionen íntegramente, individuos no sólo tecnificados, sino humanizados en y con la técnica. Si bien se pretende que el estudiante "aprenda a aprender",<sup>37</sup> es necesario agregar que se busca también "enseñar a pensar", "enseñar a recibir críticamente", "enseñar a comunicar", pero sobre todo que "aprendan a ser".

Adicionalmente, se puede decir que a medida, que la escuela se va transformando a su proyección ideal, también los sujetos se desarrollan en la búsqueda de su identidad que pervive en cada uno de ellos y se considera que va cambiando a la par del propio cambio de la organización, es decir, por medio de las actividades que se dan en la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas los hace ser miembros activos de una colectividad que desempeñan un trabajo productivo, esto hace importante retomar el comportamiento humano para que reaccione favorablemente ante las necesidades de la organización y la lleve a generar un clima organizacional idóneo.

---

<sup>37</sup> Secretaría de Educación Pública, *Modelo educativo para la educación obligatoria: educar la para la libertad y la creatividad*, México, 2017. Consultado: 2 de julio de 2017. Disponible: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/198738/Modelo\\_Educativo\\_para\\_la\\_Educacion\\_Obligatoria.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/198738/Modelo_Educativo_para_la_Educacion_Obligatoria.pdf)

### **3.6.2 Clima organizacional en la escuela**

En un análisis realizado por Weber (1970) en escuelas urbanas identificadas como escuelas eficaces, detectó que entre otros factores que las caracterizaban se distinguían un ambiente de orden, agradable, de trabajo con objetivos, de placer por el aprendizaje, de relativa tranquilidad y en donde existían expectativas elevadas.<sup>38</sup>

Esto se debe a que las actividades en las que se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas, posibilitar la participación promueve la mejora y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y el bienestar de los colaboradores.

Lo que nos lleva a pensar que en una escuela las creencias en las posibilidades de los alumnos para aprender; el trabajo colegiado entre el profesorado; un fuerte sentimiento de identificación y de relación de los alumnos con la escuela; un entorno bien estructurado de aprendizaje; determinados factores de liderazgo; un ambiente de expectativas académicas; además de una atmósfera de orden, sin ser rígida ni opresiva, que sea favorecedora de la organización; puede contribuir a generar ese clima organizacional convincente que se desea.

Al considerar las funciones de la escuela, se puede decir que el clima organizacional parte de la realidad observable de la misma y su organización. Ésta es susceptible de ser estructurada en un sentido razonable que, además, puede encauzarse hacia el establecimiento de metas determinadas que favorecerán su desarrollo pleno y su mejora, así los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y, al mismo tiempo, disfrutan del sentimiento de haber cumplido con su tarea.

Las escuelas deben disponer, además de un clima organizacional, de objetivos claramente definidos, de una adecuada planificación, de un fuerte liderazgo por parte de los miembros del equipo directivo, de claros mecanismos de control, de una

---

<sup>38</sup> Báez de la Fe, Bernardo F., El movimiento de escuelas eficaces: implicaciones para la innovación educativa, *Revista Iberoamericana de Educación*, núm. 4 (España, enero-abril, 1994). Consultada: 3 de julio de 2017. Disponible: <http://rieoei.org/oeivirt/rie04a04.htm>

plantilla de profesores estable, de normas nítidas que contribuyan al mantenimiento del orden y la disciplina en el centro escolar, y de relaciones cooperativas entre sus miembros que impulsen el compromiso hacia una mejora.

El papel del profesor es considerado como un elemento clave en las escuelas. La función del docente implica, además de un conocimiento pedagógico, un compromiso moral y ético con la sociedad, porque influye en otros seres humanos; por lo tanto, se puede decir que la tarea del docente incluye la aplicación de conocimientos para propiciar aprendizaje en el aula, así como el compromiso ético de su función social, en la que está inmerso.

La labor del docente es una tarea educativa compleja, pues la formación de individuos no implica únicamente contar con la preparación disciplinaria, curricular, mediadora, ética y colegial, sino también la necesidad de tener un importante bagaje sociocultural, un alto nivel tecnológico..., entre otros elementos. Como lo plantea Imbernón, “la función docente debe reunir las características de los procesos técnicos, científicos, sociales, culturales y sus correspondientes contextualizaciones, en una determinada praxis”,<sup>39</sup> que favorezca la construcción de un sujeto crítico y reflexivo.

El docente debe ser un profesional práctico-reflexivo de su propio ejercicio y actuar cotidiano, es aquí donde el carácter ético de su actividad educativa cobra importancia, pues las relaciones sociales lo involucran en actividades de la colegialidad académica, mediante las cuales buscan apoyarse unos a otros en los problemas del salón de clases y en sus planes de actividades y, así, alimentar una ética de trabajo colaborativo. Las actividades de la colegialidad social adoptan relaciones basadas en valores personales y animan a ver a la escuela como un lugar de tolerancia, amigable y solidario.

---

<sup>39</sup> Imbernón, Francisco, *La formación y el desarrollo profesional del profesorado. hacia una nueva cultura profesional*, 4ª. ed., Graó, España, 1998, p. 30.

El personal directivo debe comprender que los profesores tienen amplias responsabilidades, más allá de sus obligaciones en el salón de clase, y reconocer que muchos de los objetivos de la organización dependen de ellos; por eso, su cuidado, su atención, tomar en cuenta sus percepciones acerca del lugar que les corresponde en el grupo que conforman en la escuela es importante. Bajo el sustento teórico de que una organización debe desarrollar fuertes lazos afectivos y satisfacer así las necesidades,<sup>40</sup> las autoridades deben generar esos lazos que lleven a la percepción de que el trabajo del profesorado en la escuela es valorado, así su voluntad de permanecer en ella se fortalecería aun si tuvieran la oportunidad de cambiarse a otra institución.

La apertura en el comportamiento del líder o del director debe ser orientada hacia la importancia de crear una organización social fundada en relaciones cooperativas entre adultos, que comparte un propósito común y donde la vida diaria tanto de trabajadores como de estudiantes está organizada en forma tal que se impulsa el compromiso de sus miembros para mejorar las relaciones interpersonales y, así, propiciar un mejor clima organizacional que genere la escuela exitosa a la que se aspira.

### **3.7 LA ÉTICA COMO RESPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Como se ha venido mencionando en el desarrollo de este trabajo, reflexionar acerca del estudio de las organizaciones y del comportamiento deseable de sus colaboradores, conlleva una responsabilidad y un compromiso para buscar alternativas que respondan a la implementación de acciones que guíen las decisiones e influyan en los colaboradores para alcanzar la mejora de la

---

<sup>40</sup> Koontz, Harold, Heinz, Weihrich, *Administración Una Perspectiva Global*, 12ª ed., Ed. Mc Graw Hill, México, 2007, p. 251.



organización; algunas posibles alternativas de acción pueden tener lugar a partir del plano ético.

La ética desde una construcción social involucra a personas que se relacionan, sobre todo, en las organizaciones educativas en donde las decisiones impactan a toda una comunidad, por lo que deben estar encaminadas a que las personas se comprometan a ejercer una profesión y hacerlo de manera ética. “Actuar éticamente significa hacerlo con honestidad, con responsabilidad sobre las consecuencias de su ejercicio, con respeto a la dignidad y la cultura de las personas, con compromiso y entrega”.<sup>41</sup>

Podemos partir de la idea de que se tiene una ética, aun en aquellos casos en los que no se toma consciencia de ello, debido a los ámbitos de influencia en los que una persona puede estar inmersa y que llevan a adoptar valores que guían sus decisiones. La ética, además de revelar una conciencia individual y un compromiso personal, responde a un alcance grupal, organizacional.

Como podemos ver, la colectividad nace de una decisión de individualidades; mientras no seamos éticos y nuestras acciones individuales no vayan de acuerdo con los valores que implican pensar en uno, pero en función del otro, la organización no va a poder mejorar y salir adelante. Se trata de considerar el bien de la organización, para lo cual la ética se debe seguir como colectivo con el propósito de evitar los dobles discursos, las injusticias, las ideas equivocadas que se generan, las mentiras y todo lo que afecta al grupo, incluso el simple hecho de no ponerse de acuerdo para organizar acciones con un mismo objetivo. La ética puede representar una solución difícil, pero sin duda la más impactante que vale a largo plazo.

---

<sup>41</sup> Kisnerman, Natalio, *Ética, ¿un discurso o una práctica social?*, Paidós, México, 2001, p. 13.

### 3.7.1 La ética en la historia de la humanidad

La ética como disciplina teórica, reflexiva y crítica tiene su origen hacia el siglo VI antes de nuestra era, y con el paso del tiempo se ha desarrollado de acuerdo con el contexto histórico en el que se vive, para ello se retoman las etapas de la historia por considerar que existe cambios sociales trascendentes que de alguna manera influyen en la vida de los seres humanos.

- *Edad Antigua* (de 3500 a. C. al siglo V d. C.). *Sócrates* basa su ética en la máxima: “Conócete a ti mismo”; al referirse a uno mismo, Sócrates no está pensando en el cuerpo sino en el alma. Conocerse significa tratar de buscar el bien del alma por encima del bien del cuerpo, un bien que no diferirá tanto de un individuo a otro, dado que las almas se parecen. Sócrates teoriza poco sobre la ética pero da ejemplo de ella en los diálogos socráticos.<sup>42</sup>

*Platón* afronta la temática ética en diversos lugares y desde contextos diferentes. Así, por ejemplo, en el *Gorgias* busca superar el *hedonismo*\* y la ley del más fuerte. En el *Fedón* evidencia la importancia de lo que exista tras la muerte para regular el propio comportamiento. En *La República* aborda la ética individual (desde la perspectiva de una justicia dentro del alma) y la ética pública, con una compleja teoría del Estado.

*Aristóteles* se basa en la premisa de que todo ser humano busca la felicidad (ética eudemónica). Los seres humanos están orientados a la realización plena de la función que les es propia. Para Aristóteles la vida feliz (plena) lleva a la concepción del hombre como ser social o político: un hombre que se completa en los demás, en la comunidad (ética nicomáquea), ello se aprende con la educación, cuando se actúa de acuerdo con estas pautas, se vive bien y se es virtuoso.

---

<sup>42</sup> Taringa, *La Importancia de la Ética para el Hombre*, Consultada: 12 de diciembre de 2016. Disponible: <http://www.taringa.net/posts/ciencia-educacion/15506419/La-importancia-de-la-Etica-para-el-Hombre.html>

\* Teoría que establece el placer como fin y fundamento de la vida.

- *Edad Media* (del siglo V al siglo XV), la ética asume elementos de las doctrinas clásicas de la felicidad y los une a la doctrina cristiana, según la normativa que recogen los mandamientos. El fin último del actuar humano es la caridad, que se consigue al vivir desde el Evangelio, y que permite al hombre acceder a la visión de Dios (en el cielo), donde el ser humano alcanza su máxima plenitud y el bien supremo. Los principales autores que hablan de ética son: san Agustín de Hipona y santo Tomás de Aquino, quienes incorporan elementos de la ética de Aristóteles. Este último distingue dos clases de virtudes: las morales y las intelectuales; por virtud entiende un hábito selectivo de la razón mediante el cual se lleva a cabo la repetición de actos buenos. Al igual que para Aristóteles, la virtud consiste en un término medio, de conformidad con la razón, a la razón le corresponde al pensamiento que dirige al hombre hacia su fin, y el fin del hombre ha de estar acorde con su naturaleza. El hombre es quien decide la conducta a seguir.<sup>43</sup>
- *Edad Moderna* (del siglo XV al siglo XVIII), la ética moderna trabaja con la del mundo antiguo, algunos autores que podemos mencionar son: *Descartes*, que tiene algunos elementos de ética en su famoso *Discurso del método* (pretende dar a conocer el método para poder llegar al conocimiento verdadero y encontrar la verdad). Dentro del *racionalismo*, es *Baruch Spinoza* quien elaboró de modo más amplio y sistemático una propuesta ética (“ética, demostrada según el orden geométrico”, quiere ofrecer una nueva visión del hombre en su comportamiento con la realidad [mundo]). En el ámbito del *empirismo*, *David Hume* trabajó en diversos momentos para comprender los motivos profundos de las acciones humanas. La gran revolución ética moderna se realiza en *Immanuel Kant*, que

---

<sup>43</sup> Massini Correas, Carlos Ignacio 2008, Santo Tomás y el desafío de la ética analítica contemporánea.

Consultada: 14 de diciembre de 2016. Disponible:

<http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/837/4/4.%20SANTO%20TOM%20C3%81S%20Y%20EL%20DESAF%20C3%8D%20DE%20LA%20C3%89TICA%20ANAL%20C3%8DTICA%20CONTEMPOR%20C3%81NEA%20C%20CARLOS%20IGNACIO%20MASSINI%20CORREAS.pdf>

rechaza una fundamentación de la ética en otra cosa que no sea imperativo moral mismo (deontologismo formal\*)<sup>44</sup>, y que para efectos de este trabajo no será considerado debido a que no propone la realización de ningún bien, porque se desentiende de las consecuencias de los actos y porque no tiene en cuenta los diferentes intereses de las personas. Asimismo, al tratarse de una ética deontológica, o del deber, no deja espacio dentro de ella para la felicidad humana, lo que la sitúa en desventaja respecto de las llamadas éticas de “fines”, de la ética aristotélica a la ética utilitarista.\*

- *Edad Contemporánea (del siglo XVIII al siglo XXI)*, la ética del siglo XX ha conocido aportes muy importantes por parte de numerosos autores: los vitalistas y existencialistas desarrollan el sentido de la opción y de la responsabilidad. *Max Scheler* elabora una fenomenología de los valores. Autores como *Alain Badiou* han intentado demostrar que esta principal tendencia (en las opiniones y en las instituciones), la cuestión de “la ética” en el siglo XX, es en realidad un “verdadero nihilismo\*”; *Bertrand Russell* basa sus estudios de ética en la observación del comportamiento humano, en los aspectos científicos, morales, religiosos, sociales y políticos.

Otros pensadores del siglo actual como Franz Hinkelammert, Enrique Dussel y Leonardo Boff, retoman la ética que parte de la vida cotidiana, de los modelos vigentes, desde sus efectos negativos no intencionales de todo tipo de

---

\* Del griego *to deon*, "lo conveniente", "lo debido", y *logía*, "conocimiento", "estudio". Es el estudio o la ciencia de los deberes u obligaciones morales.

<sup>44</sup> ABC, La ética moderna, 17 de octubre de 2018. Consultada: 15 de diciembre del 2016. Disponible: <http://www.abc.com.py/articulos/la-etica-moderna-1111539.html>

\* *Ética aristotélica*: basada en los valores, propios del hombre, por ejemplo haz el bien y evita el mal, toda ella encaminada a la consecución de la felicidad y la vida virtuosa.

*Ética utilitarista*: es aquella que ve lo bueno o malo dependiendo de la utilidad que se le pueda obtener, es decir, si se hace algo malo, la pregunta sería ¿malo para quién?, para ti fue bueno, por eso lo hiciste, depende de valores personales.

*Ética kantiana o razón práctica*: basada en valores universales que sirven de soporte a cualquier moral, es rigurosa y metódica, en donde se ve la apertura a una divinidad, pero sólo como soporte de una moral o como una necesidad o como algo real.

\* Negación de toda creencia o todo principio moral, religioso, político o social.

estructuras, autorreguladas que desarrollan un discurso ético material (de contenido), formal (válido).<sup>45</sup>

En resumen, los pensadores que han elaborado teorías para poder proporcionarle al hombre la felicidad, han desarrollado desde la práctica de la moral y la teoría de la ética a través de la historia, varios y diferentes puntos de vista para llegar a una posible forma de alcanzarla. De esta manera, se reconsidera la proposición de la felicidad del hombre y se formula que la felicidad al no lograrla en forma individual, habrá que construirla de forma colectiva.

Para vivir como humanos –afirma Leonardo Boff <sup>46</sup>–, los hombres y las mujeres necesitan establecer ciertos consensos, coordinar ciertas acciones, refrenar ciertas prácticas y construir expectativas y proyectos colectivos [...], habitantes del mismo planeta, que ahora se descubren como especie, interdependientes, habitantes de una misma casa y con un destino común,

es necesario gozar de relaciones sociales amistosas, esta sería una dimensión de satisfacción de necesidades sociales.

Con ello, Leonardo Boff nos lleva a pensar en la importancia de la conciencia que el ser humano adquiere mediante los actos de socialización, que no es producto de una individualidad, sino que se deriva de su participación en un proceso colectivo de reflexión y autocrítica para restablecer un comportamiento solidario con sus semejantes, la mejor forma de ser feliz es crear por sí mismo una convicción ética basada en la cooperación, la comunicación y la comprensión de una realidad compleja; es decir, en los actos cotidianos, junto con la construcción de un ideal que lleva a determinar lo que se debe hacer para la supervivencia y beneficio del colectivo.

---

<sup>45</sup> Tomado de las reflexiones realizadas en la materia optativa: *Ética, política y educación* del sexto semestre del programa educativo: Administración Educativa, del doctor Luis Jorge Álvarez Lozano, enero-mayo de 2015.

<sup>46</sup> Boff, Leonardo, *Ética planetaria desde el gran sur*, Trotta, Barcelona, 2001, p. 25.

### 3.7.2 Significado de la Ética

El término “ética” se deriva de la palabra griega ethos, que significa "carácter". La ética es la parte de la filosofía que trata de las obligaciones que rigen el comportamiento del hombre en la sociedad.<sup>47</sup> La ética define lo que es correcto, incorrecto, obligatorio, permitido... en lo referente a una acción o a una decisión, determinando cómo deben actuar los miembros de una sociedad; por lo tanto, también puede ser considerada como una ciencia del comportamiento.

Una vez que se conoce el significado etimológico del término “ética”, es necesario revisar algunas definiciones sobre el mismo, las cuales se señalan en la ilustración 9.

Ilustración 9. Definiciones de ética

Autor	Definición
Aristóteles (384 a. C – 322 a. C.)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ciencia práctica que versa sobre la naturaleza y el objeto de la acción humana.</li><li>• Se ocupa de las virtudes morales que no son innatas, ni las transmite simplemente el maestro al discípulo, se adquieren mediante la práctica y se pierden por falta de ésta.</li><li>• Una virtud moral, no es una facultad (como la inteligencia o la memoria) ni una pasión (como un arrebató de cólera o un sentimiento de piedad).</li><li>• Ni la simple posesión de facultades ni la mera irrupción de pasiones hace a las personas buenas o malas, dignas de encomio o de censura.</li><li>• Lo que hace de alguien una buena persona es el estado habitual de su alma, o sea, el estado de su carácter.</li></ul>
Epicuro (341-270 a. C.)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Búsqueda de la felicidad concebida como la eliminación del dolor.</li></ul>
Bertrand Russell (1872-1970)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Principios generales que ayudan a determinar las reglas de conducta.</li></ul>
Antonio Raluy Ballus	Estudio filosófico de la moral. Rama de la filosofía que tiene por objeto de estudio la naturaleza moral de los actos humanos y sus consecuencias en la vida social. Escolástica. Ciencia del recto orden de los actos humanos conforme a los principios fundamentales de la razón.
Max Scheler	La formulación, según leyes del juicio, de aquello que es dado en la esfera del conocimiento moral.
Jaime Balmes	La ciencia que tiene por objeto la naturaleza y origen de la moralidad.

Fuente: Torres, (2014, p. 9).

<sup>47</sup> Diccionario Etimológico, “ética”. Consultado: el 17 de junio de 2017. Disponible: <http://definicion.de/>

Como se puede observar, la ética se ha considerado como ciencia, principio, teoría y parte de la filosofía; sin embargo, independientemente de cuál sea su enfoque, las definiciones convergen en el estudio de la conducta humana, es decir, la ética aborda la naturaleza de las acciones humanas en la vida social.

Autores como Enrique Dussel hablan de una “ética de la vida”, una ética universal que se basa en reconocer el derecho a una comunidad de vida y a un proyecto de vida. En este sentido, es una ética de la vida cotidiana que exige una toma de conciencia para la construcción de una nueva realidad.<sup>48</sup>

Finalmente, para precisar, la ética es diferente de la moral, en el sentido de que la moral se basa en la obediencia a las normas, las costumbres y preceptos o mandamientos culturales, jerárquicos o religiosos; mientras que la ética busca fundamentar la manera de vivir por el pensamiento humano,<sup>49</sup> es decir, la ética no se limita a la moral, que generalmente se entiende como la costumbre o el hábito, sino que busca el fundamento teórico para encontrar la mejor forma de vivir.

---

<sup>48</sup> Dussel, Enrique, *Ética de la liberación en la edad de la globalización y de la exclusión*, 5ª. ed., Trotta, Madrid, 2006, pp. 302-317.

<sup>49</sup> Significados: descubrir lo que significa, conceptos y definiciones. Consultada: 18 de junio de 2017. Disponible: <https://www.significados.com/etica/>

### **3.7.3 Ética funcional y ética de la vida**

Con la finalidad de contar con elementos alternativos para comprender mejor el tema de la ética y el clima organizacional, es necesario partir del contraste entre dos tipos de ética: la funcional y la de la vida, que se piensa que abarcan la mayoría de las propuestas éticas (de las cuales se ha hablado en el punto 3.9.1), así, se pueden considerar los aportes de las diferentes reflexiones éticas, las relaciones de estas dos fuerzas éticas con la realidad social.

Adam Smith y Friedrich Hayek conciben a la ética funcional como las estructuras normativas producidas históricamente de manera evolutiva, no intencional, que constituyen el orden económico, que son condición de reproducción de dicho orden y que, a su vez, son reproducidas por él; es decir, para la sobrevivencia del sujeto se le impone cumplir dicha normatividad si quiere reproducir su vida, con el cumplimiento de la normatividad reproduce el sistema y, con ello, la dependencia y el sometimiento, así se establece una circularidad. A esta adopción del individuo al orden social concreto se le llama “ética sistémica”, “ética funcional” o “ética del mercado” y el poder que rige al mundo es la eficacia instrumental.<sup>50</sup>

En este sentido, se le presenta al sujeto el orden normativo como un orden necesario, en tanto que es dado y en tanto condición de sobrevivencia, como el único existente y posible; además de que el pensamiento social de la reflexión ética es en lo relativo, personal y privado, por ello se dice que la ética funcional opera de manera silenciosa porque la podemos encontrar en la mentalidad de la sociedad que se muestra individualista e indiferente.

La ética de la vida es una ética humanista y universalista que relativiza todo orden sistémico, pero que además apunta a establecer nuevos modos de vivir y de relacionarse los sujetos; es decir, apunta a la construcción de modos de vida que

---

<sup>50</sup> Gutiérrez, Germán, *Ética y economía en Adam Smith y Friederich Hayek*, Departamento Ecuménico de Investigaciones (DEI), San José, Costa Rica, 1998, p. 19.



permitan que el sujeto vivo, corporal y necesitado de otros (material y espiritualmente), fuente de todo orden social posible, se libere de todo tipo de sometimiento y humillación, se hermane de nuevo con la naturaleza, la existencia y el gusto de vivir.<sup>51</sup>

Con todo lo anterior, se puede decir que la ética es por definición un horizonte de reflexiones a partir de él y sobre el sujeto, que está inmerso, mediatizado por estructuras sociales de carácter sistémico, de tal manera que cuando se encuentra en posibilidad de satisfacer sus necesidades y realizar sus fines y proyectos, debe ser en los marcos del orden vigente, entonces, como la única dimensión ética que tiene es la de dicho orden, acepta la normatividad del sistema como límite de toda acción.

Es decir, su libertad y autonomía están dentro de los límites del sistema constituido, por lo que se requiere de acciones transformadoras, acciones que no estén separadas de lo normativo y descriptivo, que estén vinculadas con argumentos que demuestren la imposibilidad de las estructuras existentes para garantizar la reproducción de la vida humana, que es la que constituye el propio orden social. Es una posibilidad que nos dan las investigaciones desarrolladas por la teoría crítica y la ética de la liberación.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> *Ibíd.*, p. 22.

<sup>52</sup> Dussel, 2006, *Op. cit.* p. 14.

### **3.8 EL BIEN COMÚN**

El “Bien común (en latín: bonum commune) se refiere en general al bien (estar) de todos los miembros de una comunidad y también al interés público, en contraposición al bien privado e interés particular; también puede definirse como el fin general o como los objetivos y valores en común, para cuya realización las personas se unen en una comunidad.”<sup>53</sup>

De acuerdo a la conceptualización de bien común planteada por Schultze, se puede decir que en una institución educativa abarca el conjunto de condiciones, actitudes y actividades de la vida académica y laboral que se dan al interior de esta, con las cuales el personal directivo, académico y administrativo pueden lograr con mayor plenitud y facilidad realizar su labor para beneficio no solo de ellos mismos sino de los alumnos que forman parte de ésta comunidad educativa y sociedad.

El bien común puede lograrse a partir de la colaboración de los diversos miembros de la comunidad educativa, es decir, se adquiere a partir de generar una conciencia en el mutuo intercambio de compromisos, dando y recibiendo para un mejor desarrollo personal e institucional, así mismo el bien común, está asociado a una relación de convivencia en donde se llega a acuerdos por medio del diálogo y consenso, cuyo sentido es la búsqueda del bienestar y aprendizaje de los alumnos.

Formar parte de una institución educativa es una gran responsabilidad y quien la asume debe buscar ser la mejor para alcanzar una mayor conciencia del compromiso que tiene que cumplir en la sociedad, por ello, la idea del bien común justifica la necesidad de una ética común que conlleva al reconocimiento del otro, de la que se habla en el siguiente apartado.

---

<sup>53</sup> Schultze, Rainer-Olaf, 2014, *El bien común*. Consultada: 22 noviembre de 2017. Disponible: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3710/13.pdf>

### **3.8.1 Ética del bien común y de la responsabilidad solidaria**

El ser humano adquiere conciencia mediante la socialización, es decir, no es individual, sino que se deriva de su participación en el proceso colectivo de reflexión y autocrítica para restablecer un comportamiento solidario con sus semejantes. En este sentido, se han buscado elementos suficientemente articulados, justificados y argumentados que puedan servir de soporte para comprender mejor el interés de abordar la ética como propuesta de mejora.

Una de las propuestas que puede ser de gran valor es la que está conformada por los planteamientos del filósofo alemán Franz Josef Hinkelammert, quien emprende la tarea de construir un nuevo humanismo que parta del reconocimiento de la conflictividad entre los cálculos instrumentales (individuales, colectivos, pero sobre todo institucionales) y los valores fundamentales para la vida humana; se trata principalmente de que una ética del bien común transforme los valores de la sociedad. Esto lo podemos ver, por ejemplo, en el caso del valor de la solidaridad:

“La solidaridad no puede ser el valor central de esta ética. Tiene que ser, más bien, una ética de la vida. Con ella aparecen los valores que únicamente pueden ser realizados por una acción solidaria y que por tanto implican la solidaridad”<sup>54</sup>

Estos valores que “aparecen” pueden ser comprendidos como valores “de por sí”, en el sentido de que son los que posibilitan la existencia de todos los demás. Nos referimos a ellos usando expresiones como “el valor de la vida” o “la opción insobornable por la protección de la dignidad humana”, pero con ello no se hace más que colocar un referente básico, sobre el cual se pueden organizar prácticas individuales o colectivas.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Mora Jiménez, Henry, *Coordinación social del trabajo, mercado y reproducción de la vida humana*, Departamento Ecuménico de Investigaciones (DEI), San José, Costa Rica, 2001, p. 326.

<sup>55</sup> *Ibíd.*, p. 327.

La razón es que la solidaridad es un valor ligado a su propia imaginación trascendental, es decir, a la construcción ideal que permite pensar y realizar actos solidarios, establecer relaciones construidas sobre la base de la solidaridad. Hinkelammert propone que la interpelación de los valores se efectúe a partir de una perspectiva antropológica abierta, en la que las acciones garantizan la reproducción y armonía de la vida humana.

Esta ética de la responsabilidad solidaria surge de la idea de que los proyectos orientados hacia el bien común no se podrán realizar si no son proyectados desde una fundamental apertura, tanto a un criterio ético “universal y necesario” (“se debe reproducir la vida humana”) como a consideraciones consecuencialistas en torno al mismo, el cual deberá tomar en cuenta los problemas complejos que surgen en el ámbito de la acción social, las instituciones y los fines éticamente aceptables, todo esto como resultado de una consideración realista de los límites de factibilidad de la acción social. Además, la responsabilidad por los resultados no puede ser reducida al “cálculo” de las consecuencias, se tiene que hacerse responsable de los resultados de las acciones y no solamente de sus buenas intenciones.<sup>56</sup>

En este sentido, el ser humano no es una instancia individual, actúa en nombre del conjunto para que sea respetado, se sabe en una red que incluye a la misma naturaleza externa del ser humano: que viva el otro es condición de la propia vida, no quiere decir que se “sacrifica” por otros, sino que descubre que solamente en el conjunto con los otros puede vivir. Por eso, no sacrifica a los otros tampoco\*. Existe la frase “yo soy solamente si tú también eres,\* es una afirmación de la realidad en la cual vivimos como seres humanos, un sujeto que no aparece en el “cálculo de la

---

<sup>56</sup> Estela, Fernández Nadal, Henry, *La búsqueda de alternativas a la democracia capitalista. Franz Hinkelammert y la crítica a la racionalidad formal, escrito inédito*, San José, Costa Rica, Departamento Ecuménico de Investigaciones (DEI), 2004, pp. 7-8.

\* El individuo calculador, al totalizarse el cálculo de los intereses, se sacrifica a sí mismo y a los otros.

\* Afirmación de Desmond Tutu, obispo anglicano sudafricano que ha luchado contra el *apartheid* en África del sur y es el sentido de la humanidad de los africanos, llamado *abuntu*: “Yo soy un ser humano porque tú eres un ser humano”.

utilidad propia” (el cálculo de los intereses egoístas en el mundo de la mercancía), sino en la afirmación de la interdependencia del ser humano.<sup>57</sup>

Lo anterior lleva a pensar que el ser humano tiene amor por el prójimo, respeto al otro y no se puede definir a partir de un yo individualizado, de ahí la importancia de tener una sociedad basada en el respeto a la dignidad humana y al reconocimiento del otro; trascender los esquemas individualistas basados en la satisfacción egoísta y el consumismo de lo material, son determinantes para asumir comportamientos dirigidos a la reorganización de esta sociedad. En ello juega un papel central la educación. Al respecto, Chomsky se refiere a que “la preocupación por el bien común debería impulsarnos a encontrar formas de contener el impacto diabólico de las políticas desastrosas, desde el sistema educativo hasta las condiciones de trabajo, proporcionando oportunidades de ejercitar la inteligencia y cultivar el desarrollo humano en su enorme diversidad”.<sup>58</sup>

### **3.9 ÉTICA, EDUCACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

En el plano de la ética se debe trascender para alcanzar un comportamiento solidario, es importante reconocer que para ello se requiere generar una conciencia que provoque una reacción vital que impulse a participar en iniciativas colectivas, en las que la solidaridad, la tolerancia y el respeto adquieran un valor supremo. No se debe olvidar que somos seres humanos en medida de lo que los otros lo son, debemos recuperar la esencia de organizarnos y la conciencia de comunión solidaria, que nos lleva a pensar que se tiene la oportunidad de reflexionar y salir adelante, construyendo espacios de trabajo colaborativos y mantenerlos y fomentarlos.

---

<sup>57</sup> Hikelammert, Franz Josef, *Yo soy si tú eres, el sujeto de los derechos humanos*, Dríada, México, 2010, pp. 72-75, 100-103.

<sup>58</sup> Chomsky, Noam, *Qué clase de Criatura Somos*”, Ed. Ariel, México, 2017, p. 85.

Por lo que se debe pensar en el verdadero sentido de la educación que es “formar personas verdaderamente humanizadas y felices”<sup>59</sup>, como lo menciona Frei Betto, lo que significa formar personas con ética, principios y proyecto de vida, ya que sin ello no es posible ser humano y ser feliz, entonces, la educación puede estar dirigida hacia la mejora de las relaciones, y las conductas humanas y sociales por ser los principales mecanismos causales en el modelamiento de la conducta y la planificación de la vida.

La educación, la conciencia y la ética se articulan en la vida, y ésta también se articula mediante las acciones que como sujetos concretos realizamos. Esta articulación, además, busca orientar la vida, “constituye una guía de la acción”; están entrelazadas a la vida y nos coloca frente a las situaciones más fundamentales, nos lleva a contestar preguntas que nos dicen cómo hemos de actuar y cuál es esa buena vida, de la que hablaba Aristóteles, sin realizarse en solitario sino siempre en relación; nos hará ser realmente personas, realmente humanos.

El ser humano no es un individuo aislado e independiente de todo vínculo y contexto. Más bien se trata de un sujeto que está ligado estrechamente a los otros, hasta tal punto que sin ellos jamás se habría llegado a constituir como un yo con su identidad propia y, sin ellos, dejaría de ser lo que es.<sup>60</sup>

Se tiene el reto de enfrentarse a un pensamiento que transforme nuestra mentalidad, el voltear la mirada hacia otras partes con el fin de ignorar lo que acontece no es una actitud responsable, lo que queda claro es que hay que ser conscientes de que ser mejores es un ejercicio que nos involucra a todos; la calidad humana, el liderazgo, la ética, el buen desempeño y la gestión como factores esenciales para una educación de calidad parte de una dimensión integral de la persona, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de ésta y del colectivo, para ello se necesita una educación en los ámbitos de convivencia personal, laboral, organizacional y social.

---

<sup>59</sup> Álvarez Lozano, Luis Jorge, *Un Mundo Sin Educación*, Ed. Dríada, México, 2003, p, 112.

<sup>60</sup> Polo, Leonardo, *La persona humana y su crecimiento*, 2ª. ed., Rialp, Madrid, 1996, p. 168.

De ahí la importancia de la dignidad de la persona como valor inherente por su condición básica de ser humano. Todo ser humano tiene valor ilimitado puesto que es único e irremplazable. El buen desempeño debe estar integrado en el ámbito organizacional, el mismo que contribuye al fortalecimiento del clima organizacional, al trabajo colaborativo y, por ende, al buen funcionamiento de la organización, a la calidad humana y a la productividad de dicha organización.

Al reconocer lo anterior, tomamos consciencia de que asumir una responsabilidad ética en una organización educativa está dirigida a la comunidad que la conforma, por lo que deben existir las condiciones adecuadas y dignas para potencializar las fortalezas, habilidades y destrezas de armonizar la convivencia dentro de la organización, a fin de mejorar el servicio, realizar el trabajo de manera eficaz y eficiente, de manera que se favorezca el aprendizaje en el aula y en el centro escolar.





---

---

# **CAPÍTULO 4**

**PROPUESTA DE MEJORA**

---

---



## **CAPÍTULO 4**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

¿Hace falta ser un lince, para comprender que al cambiar las condiciones de vida, las relaciones sociales, la existencia social del hombre; se modifican también sus ideas, sus opiniones y sus conceptos, en una palabra, su conciencia?

Karl Marx\*

Este capítulo tiene el propósito de exponer algunas propuestas de mejora como opciones de solución para responder a la necesidad del CLA de construir ambientes de convivencia que generen un clima organizacional favorable y que permita abordar las diferencias de la mejor manera, fundamentados en una ética del bien común y una responsabilidad solidaria, cuyo principio es construir una conciencia y un sentido humano con el fin de pensar en función del otro al recuperar los valores fundamentales para la vida humana.

Con esto se pretende también focalizar y priorizar las acciones convenientes, teniendo presente que el mejoramiento continuo es una herramienta fundamental que permite renovar los procesos administrativos que se realizan, lo cual hace que estén en constante actualización.

---

\* Filósofo y economista alemán.

#### 4.1 PROPUESTA 1: UN CLIMA DE CONCIENCIA BASADO EN LA ÉTICA DEL BIEN COMÚN Y LA RESPONSABILIDAD SOLIDARIA

Se piensa que un clima de conciencia basado en la ética del bien común y la responsabilidad solidaria, generará una reacción favorable ante las necesidades del CLA. Este clima de reflexión y conciencia estará incluido en los elementos mencionados en el punto 3.8, los cuales (figura 10) sirven de sustento para posibilitar el desarrollo de un clima organizacional positivo en el CLA, además de contar con la oportunidad de orientar en todo momento las iniciativas y actividades para tener un alto desempeño educativo que impacte en esa mejora que el colegio requiere; es más probable obtener mejores resultados cuando las personas se sienten parte importante de un grupo de trabajo.

Ilustración 10. Elementos a considerar para mejorar el clima organizacional del CLA



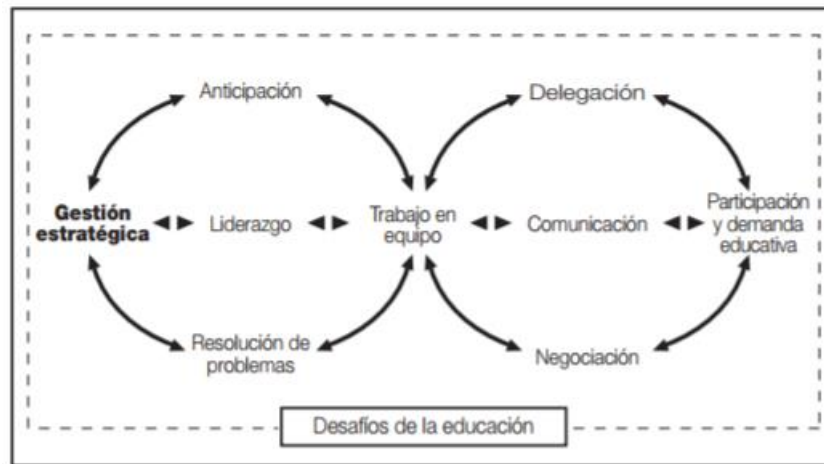
Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.1 Elementos objetivos

##### Estructura

- Buscar en cada momento actuar con claridad, es decir, desde la gestión educativa estratégica vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de los objetivos educativos del colegio, para poder cumplir con su labor social (como se menciona en el punto 1.5), teniendo la capacidad de vincular conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.<sup>61</sup>

Ilustración 11. Elementos de la gestión educativa estratégica



Fuente: Ministro de Educación de la Nación (2000, p. 16).

Como se observa en la ilustración 11, la participación es considerada como una actividad de actores colectivos y no individuales, de ahí la importancia de mantener un clima organizacional favorable, generado desde la estructura organizacional del colegio. En el capítulo 3 se mencionó, en forma general, que los miembros de una organización se sienten beneficiados o afectados por la percepción personal y de

<sup>61</sup> Aguerro, Inés, *La escuela como organización inteligente*, Troquel, Argentina, 1996, p. 29.

grupo que tienen de su medio ambiente de trabajo, así que se considera que con base en esa percepción modifican y modulan, a veces de manera inconsciente y a veces de forma deliberada, su actitud, colaboración y desempeño.

Por lo anterior, lo que se pretende con esta propuesta es que en la labor cotidiana de la enseñanza se llegue a dar un proceso práctico generador de acciones, decisiones y comunicaciones específicas basadas en la mejora educativa.

### **Trabajo colaborativo**

- La convicción de que la influencia se basa en la habilidad y conocimientos técnicos más que en los intereses personales o las prerrogativas del poder.
- Permitir que el equipo desarrolle una organización interna y métodos de trabajo que faciliten el alcance de los objetivos marcados.
- Buscar que las experiencias de trabajo colaborativo sean enriquecedoras y satisfactorias y que los procesos sociales que se desarrollen también sean de un orden tal que contribuyan a mantener o mejorar su cohesión, aprendizaje y capacidad.
- Reflexionar sobre las razones e importancia de considerar el talento\* humano para que dentro del contexto organizacional florezca y crezca, ya que si el contexto no es favorable y propicio los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento,<sup>62</sup> lo que no favorece el trabajo colaborativo.

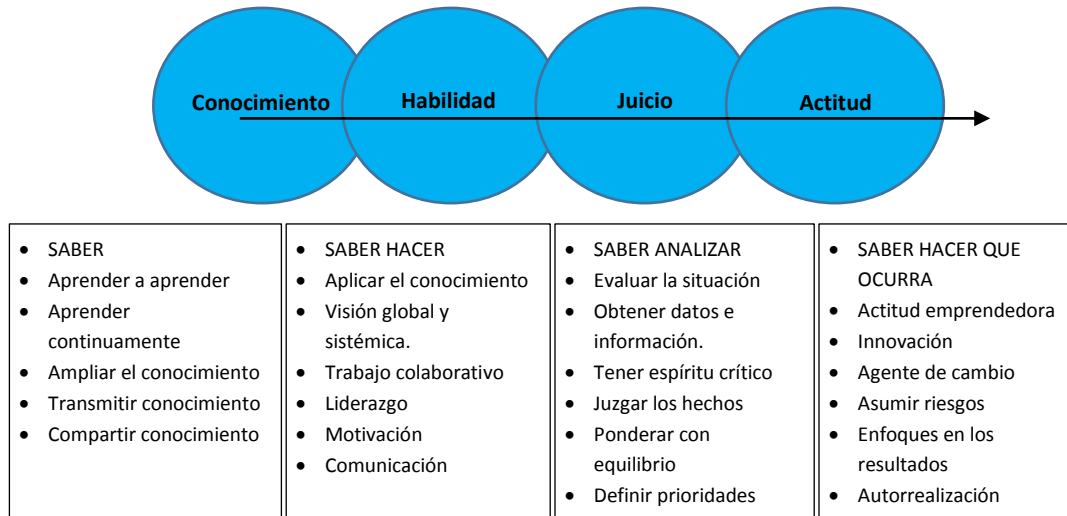
---

\* Dotado de conocimiento, habilidades y competencias que son reforzadas, actualizadas y recompensadas de forma constante. Debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

<sup>62</sup> Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, 3ª. ed., Mc Graw Hill, México, 2008, p. 55.

**Ilustración 12. Elementos de la gestión educativa estratégica**

*Talentos son las personas dotadas de competencias*



Fuente: Chiavenato (2008, p. 53).

De esta manera no sólo se beneficia el clima organizacional, sino que se genera una cultura democrática y participativa que inspira confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo, y que está basada en el bien común y la responsabilidad solidaria.

**Liderazgo**

- El personal directivo debe representar la adecuada integración de su personalidad y del rol que deben desempeñar como directores, es decir, no sólo darán ejemplo del trabajo con dedicación, dependiendo de las circunstancias, sino que, además de realizar las observaciones pertinentes a los profesores, deben hacer lo posible por apoyarlos al enfocarse en controlar y dirigir las actividades de tal manera que se satisfagan las necesidades correspondientes a la labor educativa de cada profesor y del equipo de trabajo.
- Los directores no necesitan hacer todo el trabajo por sí mismos, deben poseer la habilidad de observar, dirigir, controlar y supervisar el actuar del personal

docente, por lo que pueden facilitar el que los profesores muestren también su liderazgo.

- Generar confianza y orientar todos los esfuerzos para encontrar oportunidades de mejora, con un compromiso encaminado a estimular el trabajo colaborativo y mostrar congruencia con los valores y expectativas del colegio.

### **Toma de decisiones**

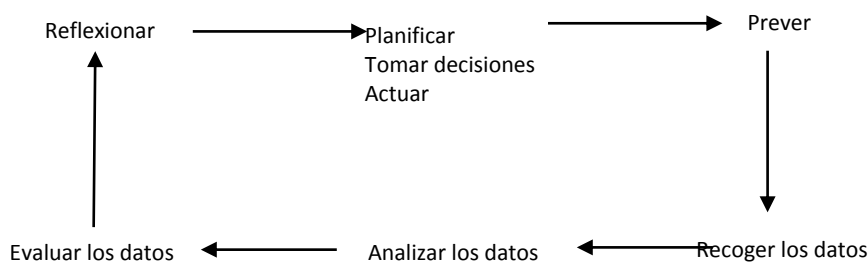
- Confianza en el consenso general más que en las formas usuales de presión o compromiso, para tomar decisiones y resolver una situación o conflicto.
- En algunos procesos y actividades, los profesores pueden participar con el director de manera apropiada, para llegar a tomar decisiones colegiadas y acuerdos que generen un mayor compromiso y responsabilidad en el equipo de trabajo.
- Capacitación para la formación de profesores reflexivos y críticos; se considera determinante en el logro de objetivos el desarrollo de las capacidades reflexivas sobre y en la propia práctica del profesor como eje clave de formación docente, de esta manera cobra importancia el carácter ético de la actividad educativa.<sup>63</sup>
- Remarcar la opinión de todos los miembros cuando el grupo deba tomar una decisión.
- Recopilación de información en bitácoras de las reuniones de trabajo; todo ese conocimiento colectivo puede ser una herramienta valiosa de la dirección para la toma de decisiones.

---

<sup>63</sup> Imbernón, Francisco, *La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional*, 4ª. ed., Graó, España, 1998, pp. 42-44.



**Ilustración 13. Práctica docente reflexiva**



Fuente: Imbernón (1998, p. 42).

Así, la función docente se encuentra entonces en un equilibrio entre las tareas profesionales en la aplicación de un conocimiento, el contexto en que se aplica, el compromiso ético de su función social existente en ese momento y en el que está comprometido.

### **Comunicación asertiva**

- Total y libre comunicación, no importa el rango y el poder, es decir, rompe barreras jerárquicas para introducir a la dirección en las conversaciones y crea mayores espacios para el intercambio de reflexiones.
- Seleccionar y proporcionar la información clara y necesaria que requiera el grupo para trabajar, evitando proveer datos excesivos que posiblemente no sean útiles y que puedan causar confusión; es mejor dejar que el grupo solicite más información a medida que la vaya requiriendo.
- Habituarse a subrayar la parte validable de las aportaciones y complementarlas siempre que se pueda, incluso las aportaciones poco afortunadas pueden ser escuchadas con disposición de encontrar algo rescatable.
- Hacer de la comunicación interna un canal más efectivo, formalizar diálogos entre los colaboradores, estimular momentos y lugares proclives a conversaciones saludables, compartir información y conocimiento, aprovechando en todo momento las oportunidades de incrementar la motivación, la confianza, el

sentimiento de pertenencia y la satisfacción del equipo, haciendo sentir a sus miembros partícipes de las actividades, proyectos, iniciativas y decisiones del colegio.

#### **4.1.2 Elementos subjetivos**

##### **Motivación**

- Evitar juzgar y sermonear, hacer observaciones sobre el desempeño; capacitar y acompañar para que se corrija, mediante el apoyo oportuno y el seguimiento necesario para evitar que se repitan los errores, señalando el avance y siempre hablando en positivo.
- En los señalamientos, referirse a los hechos o sucesos en lugar de la persona.
- Validar, en todo lo posible, las diferencias de capacidades, habilidades y estilos de trabajo.
- Subrayar los momentos exitosos en el trabajo del equipo.

##### **Participación del docente y relaciones interpersonales**

- Orientar las relaciones interpersonales para posibilitar la reciprocidad entre los miembros del colegio, esto es, insistir en las relaciones basadas en la articulación de necesidades e intereses del colectivo, evitando un utilitarismo que lleve a una dinámica atrapada en relaciones de poder o fuerza.
- Mantener un ambiente que permita y promueva la expresión emocional, la reciprocidad, la generosidad en la atención de las necesidades ajenas, así como los actos enfocados a las tareas creativas y constructivas.
- Promover la participación de los miembros que por lo general están en silencio, regulando también las intervenciones de aquellos que han participado más, con la finalidad de evitar monopolizar la palabra.

- Crear un ambiente de apertura dentro de la organización, de tal manera que si sus miembros requieren algo pueden hablar con otros abiertamente, esto con la finalidad de estimular las buenas relaciones, promover la confianza y evitar los rumores, además de eliminar el secretismo, así el colegio se convierte en un lugar agradable para desarrollarse y esto conduce a la satisfacción personal y la estabilidad.

### **Responsabilidad**

- Fomentar el sentido de responsabilidad por medio de la autonomía, si está desarrollando la actividad de manera oportuna, correcta, placentera, mantener la idea de que se está haciendo un aporte importante al colegio, y esa relevancia se mide a través de una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asuma con los mejores resultados.

En este sentido se supervisa sólo para dar continuidad, evitando el acoso con la excesiva supervisión, dejando que fluya el desempeño docente.

- Por medio de la organización y la gestión, generar acciones o métodos para conseguir los fines propuestos.

### **Comportamiento**

- Incluir asesores externos en reuniones de Consejo Técnico que hablen sobre la importancia del comportamiento organizacional para reflexionar sobre los comportamientos que favorecen o no al colegiado.
- Posibilitar que la posición de cada docente en el colegio sea suficientemente favorecedora del despliegue de sus potencialidades creativas y constructivas, que, por un lado, posibiliten al profesor enriquecerse como profesional y como persona y, por otro lado, le permita enriquecer profesionalmente al otro.<sup>64</sup>
- Mostrarse en todo momento tolerante y respetuoso con las maneras de ser de los integrantes del grupo.

---

<sup>64</sup> Bonals, Joan, *El trabajo en equipo del profesorado*, 4ª. ed., Graó, 2000, España, p. 17.

- Proponer que se eviten comportamientos como:<sup>65</sup>
  - 1) Hacer intervenciones que obstaculicen la buena marcha del trabajo, porque desvían el tema, además de que cuando estas son negativas boicotean las propuestas de otros miembros y colocan al grupo en una situación polar.
  - 2) Adoptar una actitud no participativa y de exclusión; desatienden el trabajo del grupo en aspectos relevantes.
  - 3) Intervenir con bromas, imitaciones, cuando no es el momento, porque se está tratando una situación relevante que requiere atención; la impertinencia, además de la interrupción, puede llevar a la evasión o a minimizar la importancia de la situación.
  - 4) Atraer la atención del grupo con la finalidad de protagonizar o llamar la atención con aspectos irrelevantes o cuestiones poco funcionales.
  - 5) Descalificar a algunos miembros al criticarlos, tratarlos despectivamente o desacreditar de manera infundada sus aportaciones o ideas.
  - 6) Dominar o instalarse en una situación de superioridad y dominar al grupo o a algunos de sus integrantes.

## **Conflicto**

- Una actitud básicamente humana que acepte los inevitables conflictos entre la organización y los individuos, inclinada al mismo tiempo a buscar soluciones siempre sobre bases razonables.<sup>66</sup>
- Establecer como principal estrategia el diálogo para llegar a acuerdos comunes.
- Evitar tomar partido en los enfrentamientos personales, al minimizar la presencia de elementos negativos para posibilitar una mayor cohesión del grupo de trabajo y agilizar el desarrollo de las tareas.

---

<sup>65</sup> *Ibíd.*, 81-82.

<sup>66</sup> *Op. cit.*, Owens, 1992, p. 106.

- Aceptar con el mayor respeto posible la diversidad como la manera de ser de cada individuo, articulando una fuerte cohesión del grupo con una máxima aceptación de las diferencias individuales.
- Intervenir en defensa del mayor respeto posible cuando alguien manifieste actitudes intolerantes, sin fundamento respecto a estilos de trabajo, maneras de pensar, intereses, entre otros.
- Intervenir cuando el grupo cae en una dialéctica muy marcada por la oposición de contrarios, evitando quedar atrapados en situaciones que generen rivalidades.

Un clima de conciencia basado en la ética del bien común y la responsabilidad solidaria es esencial para garantizar la buena salud orgánica del colegio, de esta manera se tendría una política correcta de comunicación interna que contribuya a crear un equipo fiel y cohesionado, que permita establecer relaciones sólidas, motivadas, para que el personal se convierta en aliado del colegio.

#### **4.2 PROPUESTA 2: ELEMENTOS TEÓRICOS QUE FAVOREZCAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL APOYANDO EL DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIALES**

Se propone respecto a la capacitación del personal del colegio trabajar con elementos teóricos que puedan impactar en la mejora del clima organizacional, esto con la finalidad de buscar y de contar con otras alternativas que sirvan para atender situaciones educativas que estén impidiendo que los objetivos del colegio se cumplan, debido a la existencia de un clima organizacional perturbado por situaciones que se derivan del contexto social y ante los que, en muchos casos, el colegio no sabe o no puede responder.

### 4.2.1 Procrastinación

Es común escuchar la frase “no dejes para mañana lo que puedes hacer hoy”, haciendo referencia a que no es conveniente dejar para otro día lo que bien se puede empezar a hacer hoy, ya que mañana no se sabe que depara el día; sin embargo, con la irrupción de las nuevas tecnologías y los numerosos dispositivos electrónicos que nos rodean, se ha incrementado el número de personas que se entretienen haciendo “otras cosas” en lugar de cumplir con sus obligaciones.

A este sencillo hecho, que a simple vista parece inofensivo y que no puede perjudicar a nadie, se le llama *procrastinación*. Desde este punto de vista, se puede decir que en un momento u otro de nuestra vida o día, hemos realizado un acto de procrastinación, dejando por un momento nuestro quehacer o trabajo (aunque haya sido por un corto espacio de tiempo).

Es una especie de estrategia que nos hace sentir mejor al distraernos con un placer de corto plazo y olvidarse de la situación o del problema, que poco a poco nos va llevando a la inconciencia e incapacidad de controlar, en este sentido, nuestras emociones e impulsos.

Ilustración 14. Ejemplo de procrastinación



Fuente: Lavado Tejón, Joaquín Salvador Quino (2004, p. 235).

El concepto procrastinar proviene del latín: *procasti*, adelante, y *crastinus*, referente al futuro, y aunque en los antiguos textos egipcios, griegos y romanos ya aparecía, no es hasta el año 1548 en que se añade con tal significado en el *Oxford English Dictionary*. Procrastinar significa posponer o aplazar tareas, deberes y responsabilidades que requieren atención por otras actividades que resultan más gratificantes pero que son irrelevantes.<sup>67</sup>

Procrastinar es una forma de evadir usando otras actividades como refugio para no enfrentar una responsabilidad, una acción o una decisión que se debe tomar, retomando el ejemplo de la ilustración 14, el personaje se da cuenta de su situación, pero eso no es suficiente para que retome sus deberes, lo que lleva a preguntarnos: ¿por qué dejamos las cosas para después, incluso, cuando sabemos que esto nos causará problemas?

“La procrastinación es un problema de autorregulación y de organización del tiempo, que está presente en la mayoría de los individuos”,<sup>68</sup> en una organización educativa se observa en muchos de los procesos y tareas que se acumulan, volviéndose cada vez más difícil de realizar, esto se debe a que, como se mencionó, no es suficiente darse cuenta, lo que se requiere es ser realmente conscientes de nuestras decisiones, tomar el control de nuestra vida y aprender a priorizar las actividades.

Ante esto se necesita un cambio de actitud para luchar en sentido opuesto a la procrastinación y, de esta manera, favorecer a la conciencia y la responsabilidad, además de atender esos pendientes. Existen varias estrategias que se pueden adoptar para trabajar con el colectivo y dejar de postergar las actividades como pueden ser el registro, cumplimiento en tiempo y forma del seguimiento académico y formativo de los alumnos, la revisión de libros y cuadernos de trabajo, entre otras.

---

<sup>67</sup> Diccionario Etimológico, <http://definicion.de/>

<sup>68</sup> EUSKAMPUS, *Yo procrastino, tú procrastinas....* Consultada: 31 de julio de 2017. Disponible: <https://www.ehu.eus/documents/2632144/2634184/Yo+procrastino.pdf>

- Organizar las actividades en orden de prioridad, una actividad a la vez y plantear la siguiente al terminarla; es difícil dedicar el tiempo a varias actividades, ya que esto dificulta la concentración y, por lo tanto, los pendientes se pueden acumular.
- Definir metas sobre las actividades pendientes o que requieren realizar, las ideas vagas también son confusas cuando se quieren cumplir; enfocarse en metas concretas, definir bien el resultado que se desea, de esta forma, los pasos hacia dicha meta son más fáciles.
- Si se dificulta organizar el tiempo y programarse para realizar cierta actividad, procurar establecer horarios que parezcan prudentes para cada una de las actividades o tareas.
- Aprender a superar el error, muchas veces es el miedo y la inseguridad de enfrentarnos a un error la razón por la que se decide dejar determinada actividad para después; sin embargo, se debe tener en mente que los errores brindan experiencia y, en muchos de los casos, equivocarse puede ser mejor que no hacer nada.
- Dejar de recurrir a pretextos y excusas: “no tuve tiempo”, “no me podía concentrar”, “después lo hago”, es verdad que pueden ocurrir situaciones, sin embargo, cuando se está evitando hacer algo y uno se escuda en excusas falsas, se debe hacer una reflexión: sin duda dejar todo para después permite estar en una zona de confort, pero también impide avanzar, y estos pendientes que se acumulan generan estrés y otros conflictos, que sólo dificultan más la realización de dichas actividades.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Campos Vázquez, Raymundo Miguel, *Economía y psicología. Apuntes sobre economía conductual para aprender problemas económicos actuales*, México: FCE-El Colegio de México, 2017, pp. 81-126.



La idea es que si se tiene un deber entre manos y existen el tiempo y las condiciones para iniciarlo hoy mismo, lo correcto es energizar la voluntad y tomar acciones posibles. Tener presente que una conciencia ética exige expresar en la acción lo que se es, vivirla en la acción de todos los días, buscando una realización en la acción del ser; ya lo dijo Maslow<sup>70</sup> con la pirámide de las necesidades, en la autorrealización está la felicidad, lo que nos lleva a construir un ambiente de convivencia y responsabilidad.

#### 4.2.2 Resiliencia

Es común escuchar hablar de historias de vida en las que personas que desarrollan habilidades y competencias de integración social, a pesar de haber sido criadas en condiciones adversas y situaciones de alto riesgo, se desarrollan sana y exitosamente, es decir, obtienen la fuerza que les permite seguir con sus vidas frente a la adversidad o la tragedia, es a esto a lo que se le llama *resiliencia*.

El concepto resiliencia está formado por el prefijo latino *re*, que indica *intensidad* y *reiteración*; el verbo *saliere*, salir y saltar; el sufijo *nt*, que indica agente; y el sufijo *ia* que señala *cualidad*. Así, todo junto queda: “cualidad del que vuelve a saltar y queda como estaba”,<sup>71</sup> al igual que una persona que tiene la capacidad de afrontar la muerte de un ser querido, de una enfermedad grave; que encuentra trabajo rápidamente después de ser despedido; es decir, enfrenta y supera esos sucesos que tienen un gran impacto en las personas, y que en muchas ocasiones producen una sensación de inseguridad, incertidumbre y dolor emocional.

No significa no sentir malestar, dolor emocional o experimentar dificultad ante las adversidades, significa seguir la vida logrando sobreponerse a esos sucesos y adaptarse de la mejor forma a lo largo del tiempo. La resiliencia también tiene que

---

<sup>70</sup> Maslow, Abraham H., *El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser*, 17ª ed., Barcelona, Kairós, 2007, p. 34.

<sup>71</sup> Diccionario Etimológico, <http://definicion.de/>

ver con la experiencia o la intervención que se ha implementado con resultados positivos, que ha sido eficaz y útil en un contexto concreto, contribuyendo al afrontamiento, la regulación, la mejora o solución de problemas o dificultades que se presenten en el trabajo diario de las personas.

En el ambiente educativo, encontramos la resiliencia en el hacer todos los días, con compañeros que no sólo salen de situaciones adversas, sino que además lo hacen fortalecidos; por el contrario, otros padecen problemas de estrés, presión o tragedia y que tal parece que es imposible de superar. Es posible en este sentido, relacionar la resiliencia con las buenas prácticas, que permiten aprender de las experiencias y aprendizajes de otros, aplicándolos y adaptándolos a contextos similares y así conseguir una realimentación y repetición de buenos resultados.

Para trabajar lo anterior, Marcela Aguilar propone establecer dos distinciones: 1. Prospectiva de riesgo, con la finalidad de estudiar los signos, síntomas relacionados con posibilidad de afectar al equipo de trabajo, y 2. Prospectiva de resiliencia, con la finalidad de construir fortalezas en la promoción de un desarrollo sano. Pueden existir altibajos, por ello es importante promover un desarrollo psicológico y social en un ambiente sano, ya que construir sobre los factores adversos son elementos de la resiliencia.<sup>72</sup>

A partir de lo anterior, se puede trabajar en la responsabilidad de promover acciones de resiliencia que sirvan como estrategias educativas en situaciones de límite, esto con la idea de reconocer la fortaleza más allá de la vulnerabilidad y enfrentar las situaciones de la vida cotidiana. La ilustración 15 muestra elementos importantes a considerar.

---

<sup>72</sup> Aguilar, Marcela, *La educación y la gestión de los conflictos*, Concepto, Uruguay, 2011, pp. 61-63.

**Ilustración 15. Características de las personas resilientes**

FACTORES	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
1. Autonomía	Independencia, voluntad y decisiones propias que adoptan las personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Autodisciplina</li> <li>• “Saber que se puede”</li> <li>• Da sentido a la idea propia</li> <li>• Capacidad de actuar con libertad</li> <li>• Toma decisiones</li> <li>• Asume consecuencias</li> </ul>
2. Resolución de problemas	Habilidad para enfrentar y dar solución a situaciones o problemáticas tanto cognitivas como sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción</li> <li>• Pensamiento reflexivo y flexible</li> <li>• Da soluciones novedosas</li> </ul>
3. Competencia social	Responde más al contacto con otras personas y produce más respuestas afirmativas, demostrando empatía y afecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos</li> <li>• Flexibles</li> <li>• Sentido del humor hacia la adversidad propia</li> <li>• Encuentran varias perspectivas</li> <li>• Responde favorablemente a cualquier estímulo</li> <li>• Se comunica con facilidad</li> </ul>
4. Proyecto y futuro	Orientación, motivación a lo largo de objetivos, expectativas saludables de vida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en un futuro mejor</li> <li>• Capacidad de anticipación</li> <li>• Sentido de coherencia</li> <li>• Usan expresiones verbales como:</li> <li>• “yo soy”. Respetuoso de si</li> <li>• “yo tengo”. Confía y lo quieren</li> <li>• “yo estoy”. Se responsabiliza</li> <li>• “yo puedo”. Es capaz</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Aguilar (2011, pp. 65-68).

Se considera que es importante aprender y, por qué no, saber enseñarla o transmitirla para que se cuente con una estrategia más de las habilidades sociales que forman parte del talento humano del que se hablamos en el punto 4.1.1.

### 4.2.3 Tolerancia

Otro elemento que puede resultar favorecedor en la mejora del clima organizacional del colegio es la *tolerancia*, vista como un medio para posibilitar la convivencia. En el capítulo anterior se habló de la capacidad de vernos en función del otro, “yo soy, si tú eres”. Octavio Paz en su poema *Piedra de Sol* dice:

Para que pueda ser he de ser otro, salir de mí, buscarme entre los otros, los otros que no son si yo no existo, los otros que me dan plena existencia.<sup>73</sup>

Este poema habla de una condición básica para dejar de ensimismarse es "salir de mi...", para buscarse entre los otros, es decir, reconocer mi humanidad entre los demás y reconocer que yo soy uno más, no podemos quedarnos encerrados en el egocentrismo, porque se perdería la oportunidad de vivir en compañía y servicio a los demás. Al respecto, John Locke resalta la importancia de la tolerancia como “principio fundamental para regir la convivencia social, usando nuestra principal facultad mental, la razón, que correctamente utilizada, permite alcanzar las verdades prácticas fundamentales sobre las que construir una buena vida”,<sup>74</sup> es decir, vivir en plenitud.

En el entorno educativo encontramos personas que coadyuvan en el aprendizaje de los demás y ello no sólo los engrandece, sino que les brinda plena existencia, como sentencia Paz. De ahí la importancia de tener un compromiso hacia los otros, que como nosotros aspiran a ser reconocidos, queridos y necesitados, siendo ésta una forma de alcanzar la plenitud en la vida. Locke llama a esto *libertad de conciencia*, la conciencia en el sentido de reconocerse y manifestarse en la autodeterminación responsable de la propia vida que lleva consigo la pretensión del respeto por el otro.

---

<sup>73</sup> Paz, Octavio, *Piedra de Sol*, en *Libertad bajo palabra, Obra poética I* en Obras completas 11, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 2006, p. 231.

<sup>74</sup> Gamarra Quintanilla, Garikoitzi, *Locke, aprender a pensar*, RBA Coleccionables, España, 2015, p. 9.

Es por ello que se incluye como estrategia para mejorar el clima organizacional del colegio la tolerancia, en el sentido del reconocimiento de las diferencias inherentes a la naturaleza humana, a la diversidad de las culturas, las maneras de ser o de actuar; la tolerancia es una actitud fundamental para la vida en sociedad, se piensa que una persona tolerante puede aceptar opiniones o comportamientos diferentes a los establecidos por su entorno social o por sus principios morales.

El concepto proviene del latín *tolerare*, soportar, hace referencia al nivel de admisión o aprobación frente a aquello que es contrario a nuestra moral. Se trata de la actitud adoptada cuando encontramos algo que resulta diferente a nuestros valores.<sup>75</sup> El *Diccionario de la lengua española* define la tolerancia como el respeto por los pensamientos y las acciones de terceros cuando resultan opuestos o distintos a los propios.<sup>76</sup> Es importante tener en cuenta que la tolerancia no es sinónimo de indiferencia y menos de sumisión; la tolerancia implica respeto, entendimiento y comprensión.

También, resulta importante que en nuestro entorno educativo exista esa tolerancia que parte del reconocimiento del individuo en los otros y así converjan las necesidades de la comunidad del colegio para la permanencia y el crecimiento; las siguientes recomendaciones pueden servir para apoyar en cuanto al orden y sentido de las acciones, decisiones, procesos y relaciones, todo ello orientado a la construcción de una cultura de tolerancia:

- Pensar en la tolerancia para contribuir al bienestar colectivo.
- Hacer un esfuerzo consciente para empatizar con los otros colaboradores e intentar ver las cosas desde su perspectiva. Podrían tener diferentes orígenes y experiencias que aprovechar.

---

<sup>75</sup> Diccionario Etimológico, <http://definicion.de/>

<sup>76</sup> RAE, Diccionario de la Lengua Española, "tolerancia". Disponible: <http://dle.rae.es/>

- Intentar entender mejor los puntos de vista, pidiendo que los expliquen, si alguien dice algo que parece difícil aceptar se puede averiguar su perspectiva sin ser intolerante o agresivo.
- Evitar hacer acusaciones o suposiciones acerca de las personas, hablar en primera persona puede ser de ayuda, después se puede comenzar a negociar un camino a seguir teniendo en cuenta las opiniones y respetando las diferencias.
- Fortalecer los espacios de reunión, promoviendo el diálogo, la apertura y el diseño de proyectos propios basados en la realidad del colegio, que sirvan como marco para la autoevaluación y la rendición de cuentas.
- Mantener en el grupo de trabajo una misma visión de anhelo compartido.
- Ofrecer puntos de referencia para priorizar, elegir, diseñar, planear, evaluar y dar sentidos compartidos a las acciones.
- Propiciar la reflexión, el diálogo, la escucha. En el reconocimiento de las diferencias está el sentido de pertenencia. Todos somos distintos, pero nuestra realidad es la misma y queremos vivir para superar juntos las adversidades.
- Ser capaces de mirar las diferencias y aceptarlas, esto nos enriquece, acerca y evita desencuentros.
- Buscar la reconciliación y el reconocimiento constante del otro y de nosotros mismos.<sup>77</sup>

Si se busca contar con seres humanos de un sentido trascendental, cooperativos, con reconocimiento al otro, es importante que estos estén conscientes de que la tolerancia se construye y, además, se debe hacer que permanezca. Ya se dijo que la tolerancia no es sumisión, es comprensión, amor y respeto hacia nuestros semejantes, así como recibimos de buen grado los elogios, también debemos estar dispuestos a aceptar las críticas, mientras éstas sean respetuosas.

---

<sup>77</sup> Melguizo Posada, Jorge Humberto, *et al.*, *Cultura de paz, palabra y memoria. Un modelo de gestión cultural comunitario*, 2ª. ed., Fondo de Cultura Económica, México, 2017, pp. 79-89.

Se considera que las estrategias mencionadas son viables en la medida en que los directivos como sujetos comprometidos con la institución escolar y con el trabajo educativo sean capaces de poner en práctica y realizar éstos cambios para mejorar el clima organizacional, finalmente el CLA ha ido transformándose y logrado mantenerse activo, y en la búsqueda por la mejora continua es importante hacer un esfuerzo por lograr que el personal académica se comprometa cada vez más con las funciones que se les tienen asignadas, en éste sentido, los directivos juegan un papel decisivo para crear un ambiente de unidad, en que los profesores y alumnos perciban un ambiente favorable que propicia el respeto y la voluntad de cooperación.

Las teorías revisadas coinciden en señalar que el clima está relacionado con la estabilidad del personal, que contribuye a la existencia de buenas relaciones interpersonales, de un ambiente de trabajo cordial, respetuoso, solidario, de objetivos compartidos para mejorar el trabajo colegiado e implementar proyectos de mejora académica.

#### **4.3 PROPUESTA 3: EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO**

Evaluar el clima organizacional del CLA puede ser útil para contar con elementos que permitan reflexionar sobre la eficiencia y eficacia de la organización escolar del colegio, de tal manera que se puede analizar las consecuencias de las acciones desde un punto de vista objetivo. Los datos que se obtienen de dicha evaluación también pueden servir de apoyo a los grupos de colegiados para percibir y resolver problemas en un sentido de realimentación entre los miembros del colegio, como parte del proceso de mantener la salud de la organización.

Desde hace 34 años que el colegio abrió por primera vez sus puertas y hasta la fecha no se ha realizado un estudio de evaluación que conduzca a la revisión y transformación de la práctica educativa, de ahí surge la necesidad de realizar un

diagnóstico del clima organizacional entre el personal académico del nivel de primaria, que es considerado el de mayor relevancia debido a la cantidad de alumnos que ingresan a este nivel y el cual le da sostén financiero al nivel de preparatoria.

Derivado de las observaciones y reflexiones sobre mi práctica docente y tomando en cuenta los elementos abordados en el capítulo 3 de este trabajo, se propone trabajar con el Modelo de Diagnóstico Organizacional,<sup>78</sup> que se considera como el más adecuado para la evaluación del clima organizacional en el CLA, ya que permitiría contar con un retrato o radiografía de las relaciones humanas al interior del colegio. El Modelo de Diagnóstico Organizacional hará posible identificar la forma en que se percibe a la organización, a su vez proporcionará elementos importantes que servirán para:

- a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- b) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Uno de los instrumentos de recopilación de la información que puede utilizarse es el diario de campo, la observación, el cuestionario de preguntas mixtas, de este último se propone la siguiente matriz operacional con los elementos que se han considerado necesarios para este fin como son: estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación docente, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo colaborativo y conflicto, los cuales se explican a continuación:

---

<sup>78</sup> Krieger, Mario, Diagnóstico organizacional, en *Sociología de las organizaciones*, Paidós, España, 2001, pp. 432-490. Stufflebeam, *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica*, Paidós, España, 2002.



DIMENSIÓN	VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS
FUNCIONAL	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manera en que está diseñada la estructura de los puestos.</li> <li>Percepción que tienen los profesores acerca de las tareas que realizan.</li> <li>- Si conocen dichas tareas, si éstas les satisfacen, si les permiten usar sus habilidades.</li> <li>- Percepción que tienen acerca de los reglamentos, procedimientos, normas, políticas, entre otros, que enmarcan el trabajo de los profesores.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Por qué elegiste trabajar en el Colegio Libertadores de América?</li> <li>2. Cuando ingresaste al colegio, ¿quién te explicó el funcionamiento del mismo, en qué momento y de qué manera lo hizo?</li> <li>3. Describe con más exactitud el nivel en que conoces y entiendes la misión y visión del colegio y cómo se relacionan con los objetivos en tu labor docente?</li> <li>4. Conocimiento sobre los programas institucionales que conforman el proyecto educativo del nivel primario del colegio.</li> </ol>
COMUNICACIONAL	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción que tienen los profesores de la forma en que se toman las decisiones y si éstas se toman en dónde radican los puestos de decisión.</li> <li>- Evaluar la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los profesores en este proceso.</li> <li>- Las JCTE y reuniones académicas sí son vistas como espacios productivos que facilitan la toma de decisiones y contribuyen a la comunicación asertiva.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Consideras que las JCTE y las reuniones académicas son espacios donde oportunamente directivos y docentes acuerdan y toman decisiones para asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos tanto en lo individual como en lo colectivo. ¿Por qué?</li> <li>6. ¿Menciona una situación en la que buscas apoyo para tomar una decisión y a quién te diriges?</li> <li>7. Consideras que en el colegio existen relaciones humanas cordiales y respetuosas entre profesores y directivos. En caso de contestar "no" o "con algunos", explicar.</li> </ol>
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción que tienen las personas con respecto al estilo de liderazgo de su jefe inmediato.</li> <li>- Forma en que estimula al grupo para el logro profesional de cada una de las personas.</li> <li>- La forma en que se manejan las diferentes situaciones para alcanzar las metas grupales.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. ¿Qué opinas sobre las discrepancias que tienes sobre la planeación docente?</li> <li>9. ¿Cómo actúa la autoridad ante el error de un docente?</li> <li>10. Se exige un rendimiento muy alto en la labor docente.</li> <li>11. Las autoridades dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los profesores la responsabilidad sobre el trabajo específico.</li> <li>12. Estás de acuerdo en que las autoridades supervisan, realimentan y favorecen la comunicación en el trabajo que se realiza con los alumnos. Explicar.</li> </ol>
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción que tienen los profesores acerca de los canales de</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Se alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en</li> </ol>

		<p>información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos.</p> <p>- Facilidad que tienen de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.</p>	<p>desacuerdo con nuestras autoridades.</p> <p>14. Las autoridades informan con anticipación las actividades y eventos que se realizan en el colegio.</p> <p>15. Las JCTE son un espacio donde se favorece la comunicación para atender situaciones.</p>
	Conflicto	<p>- Percepción que tienen los profesores respecto a la posibilidad de que la dirección de la institución trate de que ellos manifiesten diferencias en la opinión en ciertos aspectos del trabajo.</p> <p>- Grado en el cual en el ambiente de trabajo se dirimen las diferencias de opinión.</p>	<p>16. Existe confianza entre compañeros.</p> <p>17. Cuesta mucho llegar a ser amigo de los compañeros docentes.</p> <p>18. Piensas que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a las autoridades.</p> <p>19. Existe demasiada crítica que descalifica el trabajo docente.</p> <p>20. Predomina un ambiente de amistad entre los profesores.</p> <p>21. Indicar tu posición ante una situación de discrepancia o conflicto.</p>
	Motivación	<p>- Percepción que tienen las personas acerca de los incentivos que se instrumentan para motivar a los profesores y responder a sus necesidades.</p> <p>- Percepción del grado en el cual los profesores manifiestan estar satisfechos con lo que hacen y con los resultados y consecuencias que de ello se derivan.</p>	<p>22. En el colegio hay reconocimiento por el trabajo bien hecho.</p> <p>23. Es evidente que las autoridades se preocupan de la parte personal; de cómo se siente la gente, de sus problemas.</p> <p>24. En el colegio, mientras mejor sea el trabajo que se haga tanto mayor es el reconocimiento que se recibe.</p> <p>25. ¿Cómo te gustaría ser reconocido (a)?</p> <p>26. ¿De qué manera te gusta que te hagan una observación y de qué manera no te gusta que lo hagan?</p>
OPERACIONAL	Participación docente	<p>- Percepción que tienen los profesores acerca del grado en que participan y se involucran en las actividades e interacciones de su grupo de trabajo.</p>	<p>27. ¿Qué aspecto de la organización consideras que es el más importante y por qué?</p> <p>28. ¿Consideras que las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de tus funciones y por qué?</p> <p>29. ¿Qué mejorarías?</p> <p>30. Indicar disposición en las actividades institucionales organizadas por el colegio.</p>
	Trabajo colaborativo	<p>- Percepción de las personas sobre las relaciones que los profesores establecen dentro de la institución en los grupos de trabajo, ya sean formales o informales y que determinan el grado de</p>	<p>31. Cuando se tiene alguna dificultad en el trabajo, se cuenta con la ayuda de las autoridades y compañeros.</p> <p>32. Continuamente se insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y grupal.</p>

		comunicación, competencia, integración y confianza dentro de su grupo y en relación con otros grupos, para el logro de los objetivos del colegio.	33. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.
	Responsabilidad	- Percepción que tienen las personas de la autodirección que existe entre el personal de la institución. - Qué tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella.	34. ¿Cuál es tu opinión respecto al cumplimiento que has tenido de acuerdos y responsabilidades? 35. ¿Qué opinas respecto al interés que has puesto por que los alumnos se sientan motivados y aprendan los contenidos propuestos? 36. Calificación que le das a tu desempeño y trabajo.

En el anexo 7, se puede observar el instrumento que se propone para medir el clima organizacional del CLA.

#### **4.4 PROPUESTA 4: ELABORACIÓN DE UN CÓDIGO ÉTICO DE SERVICIO Y CONDUCTA DEL PERSONAL DEL CLA**

Esta propuesta está orientada al trabajo colaborativo por medio de la elaboración de un código basado en esa conciencia ética del bien común y la responsabilidad solidaria, que además establezca las normas de conducta y servicio que deben regir el comportamiento y la actuación entre el personal del colegio y su relación con terceros; también debe estar basada en el respeto mutuo entre todas las personas que se relacionan entre sí; el compromiso con su labor y con el colegio; la responsabilidad, la solidaridad, la cooperación, la integridad y el respeto, para así fortalecer el servicio y el prestigio de la institución.

Brindar una mejor atención con actitud de servicio a la comunidad del CLA, contribuiría en la mejora y desarrollo de la convivencia, así mismo se contaría con un documento que oriente, aclare y precise el curso de las actividades laborales y sociales, al tiempo que contribuye a motivar conductas y actitudes que favorecen el clima organizacional.

Este código puede ser elaborado con los equipos de trabajo de los diferentes niveles educativos del colegio. Las ideas y sugerencias que se generen pueden ser de gran ayuda no sólo para construirlo, sino para darle continuidad y mejorarlo.

Una posible estructura para el código de ética puede incluir el siguiente contenido:<sup>79</sup>

- a) Definición. Una introducción escrita por el equipo directivo que establezca el tono y defina la importancia de la conciencia ética del bien común y la responsabilidad solidaria en el cumplimiento de cada colaborador y para el colegio.
- b) Declaración de principios. La misión, visión, valores y principios guía que reflejen el compromiso del colegio con la ética, la integridad y la calidad.
- c) Bases filosóficas.
- d) Antecedentes.
- e) Contenido. Un marco de decisiones éticas para apoyo a los colaboradores para tomar decisiones. Aquí es donde participan los equipos de trabajo de las diferentes secciones del colegio; puede solicitarse que en colectivo se generen normas relacionadas con la cooperación, la transparencia, la rendición de cuentas, la integridad y el trato digno; todo ello con un alto sentido de responsabilidad profesional.  

Es importante que se consideren las relaciones con el colegiado, el alumnado, las madres y padres de familia, la sociedad, así como la promoción y publicidad del mismo.
- f) Un listado de recursos disponibles para obtener una guía y para reportar con las mejores intenciones cualquier sospecha de conductas incorrectas.

Este código de ética puede ser un punto de referencia para tomar decisiones, además de que facilitaría la supervisión y, probablemente, disminuiría la posibilidad de que se presenten comportamientos no deseados. La importancia de contar con preceptos éticos que incluyan los principios, los valores orientados a esa conciencia

---

<sup>79</sup> Op. cit., Franklin, 2011, pp. 178-179.

del bien común y la responsabilidad solidaria mencionados, tendría la finalidad de conformar un proyecto escolar con el cual todos se identifiquen.

El clima organizacional como elemento integrador de realidades objetivas y subjetivas de la escuela es un elemento mediante el cual se pueden conocer características organizacionales del centro educativo y de sus integrantes: profesores, directores y alumnos. El clima escolar nos permite establecer correlaciones entre variables tales como el tamaño de la institución (número de alumnos, profesores y personal de apoyo, entre otros), remuneraciones, espacio físico disponible, canales de comunicación, rendimiento escolar, las cuales pueden ser causas o efectos de dicho clima.

De ahí la importancia de favorecer el clima organizacional en el colegio, esto surgirá en la medida en que los grupos de trabajo conozcan, hagan conciencia, asuman y sean responsables de la tarea que se les encomienda.



---

---

# **CONCLUSIÓN**

---

---





## **CONCLUSIÓN**

No cesaremos en la exploración y el fin de todas nuestras búsquedas será llegar adonde comenzamos, conocer el lugar por vez primera

T. S. Eliot

El desafío que representa este trabajo consistió no sólo en reconstruir la experiencia profesional, sino también en poder interpretarla de manera crítica, lo que permitió generar nuevos aprendizajes emanados de la propia práctica y saber más de los procesos, las relaciones interpersonales y el trabajo del colectivo, mediante la reflexión, es decir, explicar la realidad, desde la realidad misma. Se puede pensar que es posible tomar decisiones orientadas a los procesos de trabajo, además de identificar, describir e impulsar el desarrollo de buenas prácticas, que llevan a responder a los desafíos de la realidad que vive el CLA y a su vez, optimizar las actividades en función de los cambios que se presentan para poder construir experiencias innovadoras para la mejora continua del colegio.

Así mismo, es necesario Garantizar las buenas relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa y establecer un clima favorable para el aprendizaje del alumnado. En este sentido las situaciones que se presentan en el colegio pueden ser vistas como áreas de oportunidad para encaminar el cumplimiento de las acciones y, con ello, el de los objetivos, lo que generara un ambiente de cooperación y, por consiguiente, permitirá la participación directa de los miembros y una mejor planeación de estrategias de intervención. De igual manera, el desarrollo de la institución dependerá del clima que tenga lugar en la misma, de la participación directa y de las interacciones de los integrantes del colegio, de modo que sus esfuerzos estén orientados hacia una misma dirección.

El perfil de las personas que forman parte del cuerpo directivo es otro elemento fundamental en el funcionamiento del colegio, por tanto, es necesario trabajar con las cualidades de liderazgo para mantener relaciones armónicas, de respeto y cooperación con el personal de la institución, como lo mencionó el *subcomandante Marcos del Ejército Zapatista de Liberación Nacional EZLN*, “Mandar obedeciendo”, que es una manera de ver el liderazgo subordinado y compartido de acuerdo con las necesidades de la comunidad; en este sentido, el líder no es el que manda, sino es quien ejerce el mandato del grupo, también sabe establecer los mecanismos que lleven a la concreción de lo que éste necesita para mejorar.

El personal directivo juega un papel importante para impulsar la reflexión compartida en torno a las necesidades de mejora, elevar las expectativas de rendimiento, conseguir consensos sobre los cambios propuestos, asumir un papel activo e introducir ellos mismos mejoras concretas en los procesos que aseguren los resultados, así como trabajar de manera colaborativa para asumir corresponsablemente las decisiones que llevan a lograr lo planeado.

Los componentes del clima organizacional, mencionados en este trabajo, muestran que las causas que pueden generar determinado clima en el colegio son múltiples. El clima es un elemento que no se puede ver ni es tangible, sin embargo, tiene una presencia real que influye en lo que sucede en la organización, así, se puede decir que existe una relación causal entre el clima y los factores que conforman la misma. Esta percepción se ve influenciada por las características de cada uno de los miembros que integran el grupo, las cuales actúan como un filtro por medio del que los elementos objetivos de la organización y el comportamiento de las personas son interpretados y analizados.

Es crucial para el CLA, que por medio de determinados procesos organizacionales y relaciones interpersonales, los miembros del colegio perciban un clima adecuado que incida de manera positiva en su rendimiento y efectividad laboral. El concepto de

clima, su teoría y su metodología pueden ser utilizados como un elemento integrador que, sin duda, podría generar cambios en la actuación y gestión pedagógica del personal y, de este modo, lograr mayor eficacia en la formación del alumnado.

El clima se relaciona de manera importante con la gestión escolar, de tal modo que la generación de un clima organizacional adecuado, en donde el personal se encuentre integrado, motivado y participando de manera directa en las acciones que se tomen, permitirá proponer innovaciones, apoyarse mutuamente, trabajar de forma colaborativa, utilizar los recursos materiales y humanos adecuados de acuerdo con el contexto del colegio, compartir conocimientos, así como formar comunidades de aprendizaje propicias para mejorar los resultados académicos.

Para hacer posible la mejora del clima organizacional, fue necesario, trabajar con otros elementos de reflexión sobre el comportamiento humano y pensar en una solución bajo el principio ético basado en el respeto a la dignidad humana y el reconocimiento del otro. Se piensa que se debe alcanzar un comportamiento solidario, tolerante, resiliente; de igual modo, pensar o reflexionar sobre nuestras acciones y sobre sus repercusiones, con una conciencia analítica y crítica que constituya una guía de acción. Ser mejores es un ejercicio que involucra a todos los actores del colegiado; el bien común, el buen vivir y el bienestar de la colectividad, se relacionan con la idea de que para mandar hay que servir, esto conlleva a comprometerse con la labor educativa, en este mismo sentido pensamos que para trabajar en armonía es necesario tratar de apoyarse el uno al otro.

De esta manera se puede decir se puede decir que la función de un administrador educativo va más allá de su intervención en las actividades de planeación, organización, dirección y control; en el ámbito de la educación ésta implica además evaluar y diagnosticar situaciones, desarrollar áreas de oportunidad, definir estrategias de intervención, trabajar colaborativamente, utiliza una práctica reflexiva

con conciencia y responsabilidad para proporcionar alternativas de mejora continua en los procesos educativos, en fin *educar en valores humanos*.

También es importante poseer ciertas habilidades en cuanto a las relaciones humanas para aprender a trabajar con personas, comunicarse y comprender sus actitudes y motivaciones, fundamentalmente, con el propósito de poner en práctica un liderazgo que favorezca esa comunicación efectiva, de tal manera que se genere un mejor clima organizacional que conlleve a realizar mejoras en el ámbito educativo. En este sentido, la conciencia y la responsabilidad de un administrador educativo implica tener una apertura al cambio que favorezca las innovaciones requeridas para esa mejora continua en la educación, en la que los miembros que participan en la gestión educativa cuenten con habilidades de comunicación, liderazgo y facilidad de renovación para motivar a los equipos de trabajo.

Por lo anterior, se considera que el presente documento es el punto de partida para investigaciones posteriores que lleven a la reflexión sobre las buenas prácticas como una herramienta de cambio en nuestras concepciones, en nuestras prácticas cotidianas y, lo más importante, en nuestra forma de actuar y desenvolvernó en el ámbito educativo, por lo tanto, es importante detectar áreas de oportunidad que se puedan mejorar por medio de una intervención oportuna.

Por último es muy importante mencionar que favorecer un clima organizacional dentro de la escuela será un proceso que se desarrolle en la medida en que los directivos reconozcan y asuman la tarea que les fue encomendada; y que los profesores centren su atención en el alumnado, reconozcan su responsabilidad no sólo de mantener, sino de incrementar su compromiso con los estudiantes y tener la voluntad para realizar cambios que solucionen, cuando menos, algunas de las situaciones antes mencionadas.

---

---

# **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

---



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABC, La Ética Moderna, 17 de Octubre de 2008. Consultada: 15 de diciembre del 2016. Disponible: <http://www.abc.com.py/articulos/la-etica-moderna-1111539.html>

Aguerrondo, Inés, *La escuela como organización inteligente*, Troquel, Argentina, 1996.

Aguilar, Marcela, *La educación y la gestión de los conflictos*, Concepto, Uruguay, 2011.

Aibar, Julio, Fernando Cortés, Liliana Martínez y Gisela Zaremborg (coordinadores), *El helicoides de la investigación: metodología en tesis de ciencias sociales*, Flacso, México, 2013.

Álvarez Lozano, Luis Jorge, *Un mundo sin educación*, Dríada, México, 2003.

Álvarez Uría, Fernando y Julia Varela, *Sociología de las instituciones. Bases sociales y culturales de la conducta*, Morata, Madrid, 2009.

Ángulo Miletza, *Modelo de Katz y Kahn*, 4 de junio, del 2009. Consultada: 09 de mayo de 2017. Disponible:  
<http://teoriadesistemas5n7is.blogspot.mx/2009/06/modelo-dekatz-y-kahn.html>

Ansolabehere, Karina, Fernando Cortés, Liliana Martínez y Gisela Zeremberg (coordinadores), *Del modo de investigación al modo de exposición: metodología en tesis de ciencias sociales*, Flacso, México, 2016.

Aragües, Juan Manuel, *Marx, aprender a pensar*, RBA coleccionables, España, 2016.

Asensio, Aguilera José M., *Una educación para el diálogo*, Paidós, España, 2011.

Audirac Camarena, Carlos Augusto, *ABC del desarrollo organizacional*, Trillas, México, 1995.

Báez de la Fe, Bernardo F. *El movimiento de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovación educativa*, Revista Iberoamericana de Educación, No. 4, (España: enero- abril, 1994) Consultada: 3 de julio del 2017. Disponible: <http://rieoei.org/oeivirt/rie04a04.htm>

Bárcena, Fernando, *La experiencia reflexiva en educación*, Paidós, Barcelona, 2005.

Bauman, Zygmunt, *Ética posmoderna*, Siglo XXI, México, 2005.

Bennis, Warren, *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*, Paidós, México, 2008.

Boud, David, Ruth Cohen y David Walker, *El aprendizaje a partir de la experiencia: interpretar lo vital y cotidiano como fuente de conocimiento*, Narcea, España, 2012.

Boff, Leonardo, *Ética planetaria desde el gran sur*, Trotta, Barcelona, 2001.

\_\_\_\_\_, *Derechos del corazón, una inteligencia cordial*, Trotta, Madrid 2015.

Bonals, Joan, *El trabajo en equipo del profesorado*, 4ª. ed., Graó, 2000.

Brunet, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*, Trillas, México, 2011.

Campos Vázquez, Raymundo Miguel, *Economía y psicología, apuntes sobre economía conductual actual*, Fondo de Cultura Económica, El Colegio de México, México, 2017.

Camps, Victoria, Osvaldo Guariglia y Fernando Salmerón (Edición de), *Concepciones de la ética*, Trotta, Madrid 2004.



Colegio Libertadores de América, S.C., *Estatuto general y reglamentación*, Colección Documentos Institucionales, México, 2005.

\_\_\_\_\_, *Estatuto general y reglamentación*, Colección Documentos Institucionales, México, 2006.

\_\_\_\_\_, *Estatuto general y reglamentación*, Colección Documentos Institucionales, México, 2013.

\_\_\_\_\_, *Estatuto general y reglamentación*, Colección Documentos Institucionales, México, 2014.

Contreras, José y Nuria Pérez de Lara, *Investigar la experiencia educativa*, Morata, Madrid, 2010.

Chomsky, Noam, *¿Qué clase de criatura somos?*, Ariel, México, 2017.

Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª. ed., McGraw-Hill Interamericana, México, 2006.

\_\_\_\_\_, *Gestión del talento humano*, 3ª. ed., Mc Graw Hill, México, 2008.

\_\_\_\_\_, *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las Organizaciones*, 2ª. ed. Mc Graw Hill, México, 2009.

Dabdoub, Peter, *Cómo fortalecer y preservar nuestros valores para mejorar nuestra imagen en el contexto de la globalización*, Endora, México, 2009.

Delors, Jacques, *La educación encierra un tesoro*, Correo de la Unesco, México, 1997.

Dewey, John, *Experiencia y educación*, Biblioteca Nueva, Madrid, 2004.

Dewey, John, *La opinión pública y sus problemas*, Morata, Madrid, 2004.

Diccionario Etimológico, Disponible: <http://definicion.de/>

Duchrow, Ulrich y Franz Hinkelammert, *La vida o el capital*, Dríada, México, 2004.

Dussel, Enrique, *Ética de la liberación en la edad de la globalización y de la exclusión*, 5ª. ed., Trotta, Madrid, 2006.

EUSKAMPUS, *Yo procrastino, tú procrastinas...*, Consultada: 31 de julio de 2017.

Disponible: <https://www.ehu.eus/documents/2632144/2634184/Yo+procrastino.pdf>

Escalera Bourillo, Jeannette (Coord.), *La necesidad de la ética y la estética en la teoría pedagógica: un encuentro entre sujetos interlocutores*, Universidad Pedagógica Nacional, Colección Horizontes Educativos, México, 2017.

Etzioni, Amitai, *A comparative study of complex organizations*, Free Press, Nueva York, 1961.

Fernández Nadal, Estela, *La búsqueda de alternativas a la democracia capitalista. Franz Hinkelammert y la crítica a la racionalidad formal, escrito inédito*, San José, Costa Rica: Departamento Ecuménico de Investigaciones (DEI), 2004.

Furter Pierre, *Educación y vida*, Magisterio del Río de la Plata, Argentina, 1996.

Franklin, Enrique B. y Mario Krieger, *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*, Pearson, México, 2011.

Freire, Paulo, *El maestro sin recetas: El desafío de enseñar en un mundo cambiante*, Siglo XXI, México, 2016.

Fromm, Erich, *Ética y psicoanálisis*, 2ª. ed, Fondo de Cultura Económica, Colec. Breviarios, 074, México, 2016.

Gamarra Quintanilla, Garikoitzi, *Locke, aprender a pensar*, RBA Coleccionables, España, 2015.

García Córdoba, Fernando y Lucía Teresa García Córdoba, *La problematización. etapa determinante de una investigación*, 2ª. ed., Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México, México, 2005.

García López, Rafael, Gonzalo Jovero y Juan Escamez, *Ética Profesional Docente*, Ed. Síntesis, Madrid, 2010.

Gutiérrez, Germán, *Ética y economía en Adam Smith y Friederich Hayek*, Departamento Ecuménico de Investigaciones (DEI), San José, Costa Rica, 1998.

Hernández Jiménez, Ma. Amanda, *Clima organizacional: un modo para su estudio aplicación en una institución educativa*, Tesis: Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia de Educación Tecnológica, México, 1989.

Hinkelammert, Franz Josef, *Yo soy, si tú eres, el sujeto de los derechos humanos*, Dríada, México, 2010.

Imbernón, Francisco, *La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional*, 4ª. ed., Graó, España, 1998.

Jódar, Francisco, *Alteraciones pedagógicas. Educación y políticas de la experiencia*, Laertes educación, España, 2007.

Kisnerman, Natalio, *Ética, ¿un discurso o una práctica social?*, Paidós, México, 2001.

Koontz, Harold, Heinz, Weihrich, *Administración una perspectiva global*, 12ª. ed., McGraw Hill, México, 2007.

Krieger, Mario, *Diagnóstico organizacional*, en sociología de las organizaciones, Ed. Paidós, España, 2001, pp. 432-490. Stufflebeam, *Evaluación Sistemática: Guía teórica y práctica*, Ed. Paidós, España.

Lavado Tejón, Joaquín Salvador (Quino), *Toda Mafalda*, 15ª. ed., Ediciones de la Flor, México, 2004.

Lewin, Kurt, *La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal*, Paidós, México, 1988.

Locke, John, *Carta sobre la tolerancia*, 2ª. ed., Mestas ediciones, España, 2005.

Martínez Cristerna, Gerardo, *Una ética para los retos del presente y futuro: Reflexiones inspiradas desde el estudio de la propuesta de Hans Küng de una ética global*, Hombre y Mundo, México, 2009.

Massini Correas, Carlos Ignacio 2008, Santo Tomás y El Desafío de la Ética Analítica Contemporánea. Consultada: 14 de diciembre de 2016. Disponible:  
<http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/837/4/4.%20SANTO%20TOM%C3%81S%20Y%20EL%20DESAF%C3%8DO%20DE%20LA%20%C3%89TICA%20ANAL%C3%8DTICA%20CONTEMPOR%C3%81NEA%2C%20CARLOS%20IGNACIO%20MASSINI%20CORREAS.pdf>

Maslow, Abraham H., *El hombre autorealizado, hacia una psicología del ser*, 17ª. ed., Kairós, Barcelona, 2007.

Materi, Lilia y Ruth, Bähler, *Administración escolar planteamiento institucional*, 5ª. ed., El Ateneo, Argentina, 1997.

Melguizo Posada, Jorge Humberto, et al. *Cultura de paz, palabra y memoria, un modelo de gestión cultural comunitario*, 2ª. ed., Fondo de Cultura Económica, México, 2017.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, *Clima organizacional en Colombia EL IMCOC: Un método de análisis para su intervención*, Universidad del Rosario, Bogotá, 2006.

Miletza Ángulo, *Modelo de Katz y Kahn*, 4 de junio del 2009. Consultada: 09 de mayo del 2017. Disponible: <http://teoriadesistemas5n7is.blogspot.mx/2009/06/modelo-de-katz-y-kahn.html>

Ministro de Educación de la Nación, *Gestión educativa estratégicas, diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, UNESCO Instituto Internacional del Planteamiento de Educación. No. 2, 2000.

Mora Jiménez, Henry, *Coordinación social del trabajo, mercado y reproducción de la vida humana*, Departamento Ecuménico de Investigaciones (DEI), San José, Costa Rica, 2001.

Münch Galindo, Lourdes, *fundamentos de administración*, 8ª. ed., Trillas México, 2009.

McMillan, Kathleen y Jonathan Weyers, *Citar, referenciar y evitar plagio en la educación*, Trillas, México, 2015.

Núñez Cubero, Luis y Clara Romero Pérez, *Pensar la educación: conceptos y opciones fundamentales*, 2ª. ed., Pirámide, Madrid, 2008.

Owens, Roberto G., *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa*, Santillana Aula XXI, México, 1992.

Paz, Octavio, "Piedra de Sol", en *Libertad bajo palabra, obra poética I* en obras completas 11, 4ª. reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México, 2006.

Psicología y empresa: Renovando empresas con talento humano, *características del clima organizacional*, 28 de mayo del 2010. Consultada: 02 de febrero de 2017.

Disponible: <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>

Polo, Leonardo, *la persona humana y su crecimiento*. 2ª. ed., Rialp, Madrid, 1996.

Progoff, Ira, *La psicología de C.G. Jung y su significación social*, Paidós, Buenos Aires, 1967.

RAE, Diccionario de la Lengua Española, Disponible: <http://dle.rae.es/>

Ramírez Carbajal, Juan, Miguel Ramírez y José Raúl Castañeda, *Teoría y práctica de la planeación estratégica situacional en instituciones educativas*, Innovación Editorial Lagares México, México, 2016.

Ramírez Grajeda, Beatriz (Coord.), *Ética y administración: Hacia un análisis transdisciplinario*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 2000.

Roca, Elía, *Cómo mejorar tus habilidades sociales: Programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional*, ACDE Ediciones, Valencia, 2003.

Sander, Benno, *Gestión educativa en América Latina*, Troquel, Argentina, 1996.

Savater, Fernando, *Invitación a la ética*, obras maestras del pensamiento contemporáneo, Planeta Agostini, México, 1994.

SEP, Secretaría de Educación Pública, *Modelo educativo para la educación obligatoria: educar la para la libertad y la creatividad*, México: 2017. Consultado: 2 de julio del 2017. Disponible:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/198738/Modelo\\_Educativo\\_para\\_la\\_Educacio\\_n\\_Obligatoria.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/198738/Modelo_Educativo_para_la_Educacio_n_Obligatoria.pdf) ISBN: 978-607-96903-3-5

Significados: descubrir lo que significa, conceptos y definiciones. Consultada: 18 de junio de 2017. Disponible: <https://www.significados.com/etica/>

Schultze, Rainer-Olaf, 2014, *El bien común*. Consultada: 22 noviembre de 2017.  
Disponible: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3710/13.pdf>

Schmelkes, Corina y Nora Elizondo Schmelkes, *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)*, 3ª. ed., Oxford, México, 2012.

Tamayo y Tamayo, Mario, *El proceso de la investigación científica*, 5ª ed., Limusa, México, 2015.

Taringa, *La importancia de la ética para el hombre*, Consultada: 12 de diciembre de 2016. Disponible: <http://www.taringa.net/posts/ciencia-educacion/15506419/La-importancia-de-la-Etica-para-el-Hombre.html>

Terry, George R. y Stephen G. Franklin, *Principios de administración*, 14ª. ed., CECSA, México, 1999.

Toledo Hermosillo, María Eugenia, Eurídice Sosa, Citlali Aguilar y Araceli Colín, *El traspatio escolar*, Paidós, México, 1998.

Torres Hernández, Zacarías, *Introducción a la ética*, Patria, México, 2014.

Uribe Prado, Jesús Felipe, *Clima y ambiente organizacional: Trabajo salud y factores psicosociales*, UNAM, México, 2014.

Walsh, Froma, *Resiliencia familiar: Estrategias para su fortalecimiento*, Amorrortu, Buenos Aires, 2004.

Zubizarreta, Armando F., *La aventura del trabajo intelectual: Cómo estudiar e investigar*, 2ª. ed., Pearson, Addison Wesley, México, 1998.





---

---

# **ANEXOS**


---

---



## ANEXO 1

Formato de solicitud de empleo y registro de resultados de la entrevista personal.

	<b>COLEGIO LIBERTADORES DE AMÉRICA</b> Solicitud de Empleo	FOTO
<b>DATOS GENERALES</b>		
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	Edad
Nacionalidad	CURP	
R. F. C.	No. IMSS	No. De Cartilla de Servicio Militar
Domicilio: Calle y número		Colonia
Delegación		Código Postal
Teléfono particular	Teléfono móvil, radio, etc.	Oficina/Recado
Horario disponible, especificar días y horario:	L M M J V S	
Puesto que solicita en la Institución: _____		
Sueldo que solicita: (Es importante cubrir este rubro): _____		
¿Por qué le interesa trabajar en esta Institución?: _____ _____		
<b>INFORMACION FAMILIAR</b>		
Estado Civil: ( ) Soltero(a) ( ) Casado(a)		
Vive con: ( ) Padres ( ) Parientes ( ) Solo ( ) Familia nuclear		
Personas que dependen de usted: ( ) Hijos ( ) Padres Otros: _____		
Nombre del padre		Nombre de la madre
Número de hermanos: _____		
Mayores _____		Menores _____
_____		_____
Nombre del Cónyuge _____		
Número de hijos: _____		
Nombre de los hijos _____		Edad: _____
_____		Edad: _____
_____		Edad: _____

INFORMACION ACADÉMICA				
	Nombre la Escuela	Fecha	Años cursados	Documento obtenido
Primaria				
Secundaria				
Preparatoria o Vocacional				
Estudios Superiores				
Cursos				
Estudios que efectúa en la actualidad				

INFORMACION LABORAL					
	Nombre	Antigüedad	Fecha	Teléfono	Jefe Inmediato
Actual o Ultima institución o empresa					
Institución o empresa anterior					

**Nombre Completo y Firma**

**Fecha**

**USO EXCLUSIVO PARA LA INSTITUCION  
 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

**EVALUACIÓN DE CONTENIDOS POR LA DIRECCIÓN TÉCNICA:**

	<b>Aspecto</b>	<b>Evaluación y comentarios</b>
1.	Expresión verbal	
2.	Expresión escrita	
3.	Gramática	
4.	Manejo de técnicas didácticas	
5.	Manejo de dinámicas de grupo	
6.	Experiencia docente	
7.	Conocimiento de planes de estudios	

**EVALUACIÓN PERSONAL:**

	<b>Aspectos</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>D</b>
1.	Forma de vestir					
2.	Higiene personal					
3.	Aliño					
4.	Formas y modos personales					
5.	Desarrollo de la entrevista					

**OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:**


\_\_\_\_\_  
**Nombre y Firma del Responsable**

\_\_\_\_\_  
**Fecha**

## ANEXO 2

### Cuestionario de la prueba psicométrica.

CUESTIONARIO	
1. Olvidas un dato importante respecto a un proyecto clave. a) Cuando se trata de datos financieros me cuesta trabajo retener. b) Cuando te llenas de tantos asuntos, esto puede pasar. c) Aunque era un dato importante, todo saldrá bien.	8. Preparaste una junta con mucho entusiasmo, convencido (a) de la bondad de tu proyecto y casi nadie asistió. a) Me faltó explicar más a fondo el plan. b) Como organizador (a) me muero de hambre. c) Un proyecto de este tipo tiene que triunfar.
2. No se acepta tu propuesta que compitió con otras. a) Perdí porque los demás manejan los temas mejor que yo. b) En esta ocasión debí meterme más a fondo en el tema. c) De cualquier manera, mi propuesta es la mejor.	9. En un pequeño torneo de deportes quedaste en último lugar. a) Los ganadores hábilmente practicaron antes. b) Debí jugar con más concentración. c) A éstos les puedo ganar fácilmente si yo quiero.
3. No encuentras una calle que pensabas iba a ser muy fácil llegar. a) Cuando me explicaron me imaginé rápidamente que era un calle conocida y debí haber verificado bien la dirección. b) La explicación fue muy rápida, casi no hubo tiempo. c) Pronto va a aparecer la calle que busco.	10. Estás teniendo éxito en ventas. a) Tengo habilidad para transmitir mis ideas. b) En estos últimos casos he sabido encontrar la fórmula exacta. c) Mis ventas están aseguradas.
4. Ante distintos problemas que has tenido con tus compañeros, mismos que ya cedan, piensas: a) En esta ocasión hice bien en no involucrarme tanto. b) Suelo ser una persona que olvida rápidamente y dialoga. c) Todo tiene solución.	11. Todos piensan que tú eres la persona indicada para dirigir al grupo. a) Trato de hacer las cosas bien y preocuparme por los demás. b) He tratado de darles las mejores opiniones y por eso me eligen. c) Soy siempre el mejor líder.
5. Una amiga (o) te dice que hablaron maravillas de ti, tú piensas: a) La persona que habló de mí me quiere bastante. b) Tengo la facilidad de caer bien. c) A todos les caigo bien.	12. Ayudaste bastante en la última colecta para niños huérfanos. a) Me gusta ayudar de todas la maneras posibles. b) Me entusiasmaron para responder a esta causa. c) Todo me sale bien.
6. Te felicitan por tu trabajo consistente; tú piensas: a) En realidad, este año tuve condiciones que me lo facilitaron. b) He realizado cambios muy importantes en mi vida. c) Las felicitaciones futuras están garantizadas.	13. Estas teniendo choques con algún alumno (o cualquier subordinado). a) Siempre o casi siempre está tratando de contradecir. b) Este alumno (o subordinado) quiere manifestar muchas de sus ideas. c) Tarde o temprano se dará cuenta que está mal.
7. Tienes problemas porque se te olvidó pagar el recibo telefónico. a) Cuando tengo tantos pagos que hacer, a veces se me olvida uno. b) Suelo distraerme. c) No creo que lo vayan a cortar tan rápidamente.	14. Invitas a una persona para que te acompañe a una fiesta y te dice que en esa fecha no podrá. Tú piensas: a) Hoy amanecí con el pie izquierdo, todo me salió mal. b) Está muy ocupada y no anticipé bien la fecha del evento. c) Después de seguro querrá ir.

15. Al presentarte en público cometiste un error en tu explicación. Piensas:
- a) No debí equivocarme, debí haber practicado más.
  - b) Cuando te dan la información tan repentinamente, esto puede pasar.
  - c) Estos errores ni se notan.
16. Estas teniendo magníficos resultados en tu trabajo y piensas:
- a) Cambiaron las estrategias, cambiaron los resultados.
  - b) Hay liderazgo y un gran equipo de trabajo; se seguirá en el éxito.
  - c) El éxito siempre esta asegurado.
17. Ante nuevos retos, tú respondes de manera ágil y eficaz.
- a) Ante este tipo de problemas se me facilita responder.
  - b) Soy rápido para reaccionar.
  - c) No hay respuesta que no pueda dar.
18. Tu grupo de amigo deciden hacerte un homenaje por tu trayectoria en el servicio a los demás.
- a) Esta iniciativa me agrada; lo hicieron porque son muy detallistas y
  - b) Esta iniciativa reconoce mis esfuerzos de los últimos años.
  - c) Siempre encuentras gente agradecida.
19. Cuando vas a renovar tu licencia de conducir te encuentras varias multas endosadas a tu automóvil.
- a) A veces no se ven los letreros.
  - b) Soy muy acelerado.
  - c) Estas multas no influyen en tu record.
20. Escuchas una música ruidosa que se dice muy moderna y piensas:
- a) A veces encuentras ritmos inesperados.
  - b) Antes la música era mejor.
  - c) De seguro, esta música no va a tener éxito.
21. Éstas enfermo y pocos vienen a visitarte.
- a) La mayoría de mis amigos están muy ocupados en sus asuntos.
  - b) Si no vienen a visitarme es porque no debo ser muy agradable enfermo.
  - c) Pronto vendrán todos a visitarme.
22. Invitas a tus amigos a una carne asada y te dicen que sí.
- a) Las reuniones que organizo suelen ser un éxito, nunca se niegan.
  - b) Que bueno que me dijeron que sí esta vez.
  - c) Mis amigos nunca se niegan.
23. Te piden ayuda para redactar un documento importante, tú piensas:
- a) Soy bueno para lo que tiene que ver con redacción.
  - b) Me invitan debido a que redacté bien la última carta.
  - c) Si algo se necesita, siempre recurrirán a mí.
24. Te eligen para que pases a demostrar un concepto didáctico.
- a) Me vieron como buen candidato para demostrar eso.
  - b) Eligen a las personas de la primera fila para hacer demostraciones.
  - c) Ellos saben que siempre explico todo bien.
25. En dos intentos para iniciar un plan de ejercicio fracasas.
- a) Es difícil adquirir este hábito.
  - b) Los ejercicios han sido complicados y las metas poco realistas.
  - c) Para qué hacer ejercicio si puedo empezar después.
26. No te autorizan un crédito para comprar un auto.
- a) Vivo de fantasías, no lleno los requisitos.
  - b) No revisé si podía cumplir con todos los requisitos que ahora piden.
  - c) Después quitarán ciertos requisitos, estoy seguro.
27. Ante distintos problemas que parecen acumularse piensas:
- a) No me organizo bien, mis fallas me abruman.
  - b) La situación es especialmente complicada con los nuevos cambios.
  - c) Mejor dejar todo para después, ya se resolverán.
28. Te piden que seas parte de una nueva misión en el trabajo.
- a) Me lo piden porque últimamente he estado muy activo.
  - b) Me lo piden porque suelo ser muy creativo.
  - c) No pueden estar sin mí.
29. Te agradecen el buen consejo que le diste a alguien.
- a) Me nace ayudar a esta persona tan simpática.
  - b) Soy buen consejero.
  - c) En consejo soy el número uno.
30. El cumpleaños de tu hijo (a) fue un éxito y te felicitan. Tú piensas:
- a) Gracias de verdad a la ayuda de todos.
  - b) Lo hice con mucho cariño y dedicación.
  - c) No hay fiesta que me pueda salir mal.

<p>31. Alguien ha esparcido un chisme sobre ti.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>El (ella) tiene problemas para entender mi situación.</li><li>Siempre que quieres confiar en alguien no se puede.</li><li>Los chismes a mí no me afectan para nada.</li></ol> <p>32. Acabas de tener una ruptura en tu relación afectiva.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>No demostré el interés que realmente sentía.</li><li>No sé cómo entregarme.</li><li>Pronto querrá volver conmigo.</li></ol> <p>33. No eres tomado en cuenta para una reunión.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Están tan ocupados que se puede olvidar.</li><li>No soy tan agradable como creía.</li><li>Pronto me ofrecerán disculpas cuando se den cuenta.</li></ol> <p>34. Haces una extraordinaria exposición temática en la clase (o en la reunión)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Soy bueno (a) para exponer.</li><li>Este tema sí me motiva.</li><li>Siempre salgo adelante de toda dificultad.</li></ol> <p>35. El director de la escuela (o de la empresa u organización) te llama para felicitarte.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Soy responsable y dedicado</li><li>Supé fijar bien las metas este año.</li><li>Tengo mi lugar asegurado por muchos años.</li></ol> <p>36. Todo mundo comenta lo bien que contaste un chiste.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Tengo la habilidad para contarlo.</li><li>Este chiste es tan bueno que siempre hace reír.</li><li>Soy el (la) más simpática (a).</li></ol> <p>37. Ha estado teniendo problemas con tu automóvil.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Es difícil tener que mantener el carro.</li><li>Me ha fallado ya tres veces por lo mismo.</li><li>Fácilmente quedará bien arreglado.</li></ol> <p>38. Has intentado dominar una materia (o tema) sin éxito.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Este tipo de materias (o temas) no va conmigo.</li><li>No he encontrado el camino más fácil para entenderle más.</li><li>Todo será fácil con el tiempo.</li></ol> <p>39. Te reclaman por que no estás ahorrando lo suficiente.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Esto me pasa por distraído.</li><li>Es difícil no gastar estando todo tan caro.</li><li>Pronto vendrán tiempos mejores.</li></ol>	<p>40. Te invitan a un viaje muy interesante.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Me sorprenden agradablemente en esta ocasión.</li><li>Cuando de viajes se trata, siempre nos la pasamos bien.</li><li>Soy el compañero ideal.</li></ol> <p>41. Te piden que expliques a alguien cómo llegar a un lugar y lo haces correctamente.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Conozco esta ciudad en detalle.</li><li>Suelo ser muy orientado.</li><li>Siempre tengo la mejor explicación.</li></ol> <p>42. Te premian por tu disciplina y capacidad didáctica.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Es un gran equipo que me respalda.</li><li>El sistema que he perfeccionado es un éxito.</li><li>Los premios van siempre con mi personalidad.</li></ol> <p>43. Intentas estudiar un poco antes del examen y no asimilas bien.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>No utilicé un buen método para estudiar.</li><li>Qué difícil es concentrarme.</li><li>El examen va estar fácil.</li></ol> <p>44. Has sentido menos energía que antes.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Las últimas dos semanas he sentido mucho más desgaste.</li><li>Estoy cansado y fastidiado.</li><li>Pronto vendrá la energía.</li></ol> <p>45. Mandas un regalo a la persona equivocada.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Los nombres se parecen bastante.</li><li>Esto me pasa porque no pongo suficiente cuidado.</li><li>Estos detalles no afectan.</li></ol> <p>46. Te has visto con muchas invitaciones a salir últimamente.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Suelo ser agradable y buen (a) conversador (a).</li><li>Es época de fiestas.</li><li>Soy el (la) más popular de todos.</li></ol> <p>47. Logras superar un problema familiar importante.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Soy buen (a) conciliador (a).</li><li>En esta ocasión supe plantear el problema.</li><li>Soy el (la) mejor negociador (a).</li></ol> <p>48. Te felicitan por tus éxitos.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Es un gusto llegar a superarse.</li><li>Todo se lo debo a ese curso que tomé.</li><li>El éxito está asegurado para siempre.</li></ol>
--	--

Formato de supervisión de clase docente.





**COLEGIO LIBERTADORES DE AMÉRICA**  
**LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**  
**PRIMARIA**

CICLO ESCOLAR \_\_\_\_\_

Nombre del Docente: \_\_\_\_\_  
 Sección: \_\_\_\_\_ Grado Y Grupo \_\_\_\_\_ Asignatura: \_\_\_\_\_  
 Tema: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

**I. ESTRUCTURA DEL SALÓN**

Horario       Planeación       Cronograma       Línea del tiempo

Friso       Escritorio en orden       Zona en orden       Ambientación que apoye al desarrollo de los contenidos

Loncheras       Percheros       Mochilas

**Se registra en caso de que se encuentre en las condiciones de calidad esperadas.**  
**X Se registra si se encuentra en condiciones parciales o de mala calidad**

**II. DESARROLLO DE LA CLASE**

1. Inició la clase con una normalización..... SI ( ) NO( )

2. Registró la asistencia de sus alumnos ..... SI ( ) NO( )

3. El profesor escribió fecha y Tema a tratar ..... SI ( ) NO( )

4. Tiene a la mano y maneja la Planeación Operativa .....SI ( ) NO( )

5. El tema tratado corresponde al Programa Escolar Oficial..... SI ( ) NO( )

6. El profesor motivó convenientemente al grupo ..... SI ( ) NO( )

7. Utilizó la metodología apropiada ..... SI ( ) NO( )

8. Utilizó el lenguaje adecuado al nivel de los alumnos ..... SI ( ) NO( )

9. Permitió la participación de los alumnos ..... SI ( ) NO( )

10. Realizó ejercicios suficientes para afirmar el tema ..... SI ( ) NO( )

11. Comprobó el logro de los propósitos previstos ..... SI ( ) NO( )

12. Empleó Material Didáctico ..... SI ( ) NO( )

13. Dejó ejercicios de tarea ..... SI ( ) NO( )

14. Aclaró las dudas durante la clase ..... SI ( ) NO( )

15. Fortaleció el enfoque formativo en clase ..... SI ( ) NO( )

16. Supervisó el trabajo de los alumnos durante la clase ..... SI ( ) NO( )

17. Empleó el trabajo de los alumnos durante la clase ..... SI ( ) NO( )

18. Existe control de grupo durante la clase ..... SI ( ) NO( )

19. Mantiene aseada el aula durante su clase ..... SI ( ) NO( )

20. Fomenta y desarrolla el hábito de la lectura y ortografía ..... SI ( ) NO( )

21. Contribuyó a la formación de hábitos, actitudes, habilidades, etc. .... SI ( ) NO( )

22. Da confianza y atiende a los alumnos ..... SI ( ) NO( )

23. Propició las buenas relaciones maestro – alumno ..... SI ( ) NO( )

24. Manejó las competencias propias del tema ..... SI ( ) NO( )

25. Utilizó las estrategias didácticas institucionales ..... SI ( ) NO( )

26. Utilizó libros, material CLA y cuadernos propios de la asignatura ..... SI ( ) NO( )

**ASPECTOS ADICIONALES PARA EL DESARROLLO DE LA CLASE EN INGLÉS**

1. Presentó: ..... SI ( ) NO( )

2. Practicó poemas, canciones y/o cuentos en inglés ..... SI ( ) NO( )

3. Repasó los temas de: \_\_\_\_\_ SI ( ) NO( )

4. Dictó palabras de Spelling ..... SI ( ) NO( )





**SUPERVISION DE CUADERNOS**

	NOMBRE DE LOS ALUMNOS	Portada y datos	Desarrollo del Contenido	Calidad de la revisión		APLICACION DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES		Aplicacion de estrategias adicionales	Observaciones
				Hábitos de trabajo	Completo	Temario	Glosario		
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
*Porcentajes									
Total de alumnos revisados y cantidad de alumnos en el grupo									
Puntaje logrado por el docente									

**SUPERVISION DE CUADERNOS**

	NOMBRE DE LOS ALUMNOS	Portada y datos	Desarrollo del Contenido	Calidad de la revisión		APLICACION DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES		Aplicacion de estrategias adicionales	Observaciones
				Hábitos de trabajo	Completo	Temario	Glosario		
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
*Porcentajes									
Total de alumnos revisados y cantidad de alumnos en el grupo									
Puntaje logrado por el docente									

\*Los porcentajes se obtienen del total de la cobertura del docente para cada uno de los aspectos y que se refleja en el trabajo de los cuadernos de sus alumnos. Se considerará como un punto para cada aspecto cubierto en cada cuaderno revisado. El porcentaje de cada aspecto se obtiene de los puntos obtenidos entre el total de cuadernos revisados. Al concluir la revisión, se sumarán los puntajes y se hará un promedio. El porcentaje se multiplica por .16 para obtener el puntaje logrado por el docente

**COLEGIO LIBERTADORES DE AMÉRICA**  
**CICLO ESCOLAR 2015 – 2016**  
**EVALUACIÓN DE PRODUCTOS DE TRABAJO DOCENTE**  
Sección: PRIMARIA Período \_\_\_\_\_  
Grado \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Nombre del docente \_\_\_\_\_ Asignatura \_\_\_\_\_

SUPERVISIÓN DE CLASE							
<p><b>Asistencia</b></p> <p>Puntualidad Al inicio de la clase:</p> <p>Al término de la clase:</p>	<p style="text-align: center;"><b>Desarrollo de la clase</b></p> <p>Actividades de Preparación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fase de lista</li> <li>2. Revisión de Tarea</li> <li>3. Contextualización (ENLACE CON EL TEMA ANTERIOR)</li> <li>4. Desarrollo del tema</li> <li>5. Conclusión del tema</li> <li>6. Actividades de Verificación del Aprendizaje</li> <li>7. Tarea</li> <li>8. Cambio de Clase</li> </ol>						
<p><b>Cobertura del programa</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Aspectos formativos</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%; padding: 5px;">Control de Grupo</th> <th style="width: 30%; padding: 5px;">Fomento de Hábitos y Valores</th> <th style="width: 40%; padding: 5px;">Relación con los alumnos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Control de Grupo	Fomento de Hábitos y Valores	Relación con los alumnos			
Control de Grupo	Fomento de Hábitos y Valores	Relación con los alumnos					
<p><b>Observaciones Generales:</b></p>							
<p><b>Compromisos del docente:</b></p>							

Firma del Docente

Firma del Coordinador

Firma de **V.º**, **Bo.**, De **Dix.** Gral.

## ANEXO 5

Encuesta de calidad en el servicio.



COLEGIO LIBERTADORES DE AMÉRICA  
 CUESTIONARIO SEMESTRAL DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO  
 Y PROPUESTAS PARA EL CICLO ESCOLAR 2015-2016



Estimado Padre de Familia: El siguiente cuestionario tiene el propósito de conocer su opinión para ofrecer un mejor servicio para el **segundo semestre**. Es muy importante que califique todos los aspectos, rellenando completamente el círculo que mejor represente su opinión de acuerdo a la siguiente escala.

**A= Altamente Satisfactorio**  
**C= No Satisfactorio**

**B= Satisfactorio**  
**D= No cuento con información al respecto**

Grado: \_\_\_\_\_ Grupo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

<b>ASPECTOS A CALIFICAR</b>		<b>Primaria</b>			
		<b>6°</b>			
<b>ASPECTOS ACADÉMICOS</b>					
1.	El seguimiento y supervisión del titular de grupo a su hijo, lo considera:	(A)	(B)	(C)	(D)
2.	La formación de hábitos, valores y disciplina la evalúa como:	(A)	(B)	(C)	(D)
3.	El desempeño docente de español: didáctica, trato, exigencia, etc., le parece:	(A)	(B)	(C)	(D)
4.	El nivel y calidad de los logros en inglés de su hijo es:	(A)	(B)	(C)	(D)
5.	El desempeño académico de su hijo durante el primer semestre escolar, ha sido:	(A)	(B)	(C)	(D)
6.	La forma de trabajo del material CLA y de los textos de trabajo le parece:	(A)	(B)	(C)	(D)
7.	La calidad, frecuencia y cantidad de las tareas le parece:	(A)	(B)	(C)	(D)
8.	Los logros en las habilidades desarrolladas en el manejo de la informática las califica como:	(A)	(B)	(C)	(D)
9.	Los programas de actividades cívicas, artísticas, culturales y deportivas, le parecen:	(A)	(B)	(C)	(D)
10.	La formación integral brindada a los/las alumnos(as), incluyendo el taller de producción gráfica ha sido:	(A)	(B)	(C)	(D)

11.	El programa de evaluación del aprendizaje lo califica como:	(A)	(B)	(C)	(D)
12.	Manejo de la Agenda de Trabajo y el cumplimiento de su función formativa e informativa lo califica como:	(A)	(B)	(C)	(D)
13.	La Organización escolar con diferentes maestros y la participación de su hijo en las actividades del Laboratorio de Ciencias le parece:	(A)	(B)	(C)	(D)

<b>ASPECTOS A CALIFICAR</b>	<b>Primaria</b>
-----------------------------	-----------------

<b>SERVICIOS GENERALES</b>		<b>6°</b>			
1.	El grado de seguridad que brinda el colegio a su hijo lo considera:	(A)	(B)	(C)	(D)
2.	La organización y calidad de las actividades y eventos institucionales en los que ha participado su hijo en el primer semestre, los considera:	(A)	(B)	(C)	(D)
3.	Los servicios de apoyo para superar las necesidades específicas de su hijo (reforzamiento y nivelación académica), los considera:	(A)	(B)	(C)	(D)
4.	La claridad y oportunidad de los materiales informativos (boletas, circulares y ficha de pago) a Padres de familia a través de la página web le parecen:	(A)	(B)	(C)	(D)
5.	La atención y seguimiento de la directora de la sección es:	(A)	(B)	(C)	(D)
6.	La atención personal de la secretaria de la sección la considera como:	(A)	(B)	(C)	(D)
7.	El servicio de caja lo evalúa como:	(A)	(B)	(C)	(D)
8.	El servicio que le brindan los guardias de seguridad le parece:	(A)	(B)	(C)	(D)
9.	El servicio administrativo que le ha brindado el colegio lo considera:	(A)	(B)	(C)	(D)
10.	En el PRIMER SEMESTRE la calidad de servicios del colegio en su conjunto la considera:	(A)	(B)	(C)	(D)

Observaciones y propuestas para mejorar el servicio académico:

---



---

Observaciones y propuestas para brindarle un mejor servicio administrativo y de pago:

---



---

**Favor de depositar el día de mañana, este cuestionario usted o su hijo en la urna ubicada en la puerta del colegio; a la hora de la entrada de su hijo.**

**Gracias**

## ANEXO 6

### Resultados de la encuesta de calidad en el servicio.

El seguimiento y supervisión del titular de grupo a su hijo, lo considera:  
La formación de hábitos, valores y disciplina lo evalúa como:  
El desempeño docente en español: didáctica, trato, exigencia, etc., le parece:  
El nivel y calidad de los logros en inglés de su hijo es:  
El desempeño académico de su hijo durante el primer semestre escolar, ha sido:  
La forma de Trabajo de Material CLA y de los textos de trabajo le parece:  
La calidad, frecuencia y cantidad de las tareas le parece:  
Los logros en las habilidades desarrolladas en el manejo de la Informática las califica como:  
Los programas de actividades cívicas, artísticas, culturales y deportivas, le parecen:  
La formación integral brindada a los/las alumnos(as), incluyendo el taller de producción gráfica ha sido:  
El programa de evaluación del aprendizaje lo califica como:  
Manejo de la Agenda de Trabajo y el cumplimiento de su función formativa e informativa lo califica cómo:  
La organización escolar con diferentes maestros y la participación de su hijo en las actividades del Laboratorio de Ciencias le parece:  
El grado de seguridad que brinda el Colegio a su hijo, lo considera:  
La organización y calidad de las actividades y eventos institucionales en los que ha participado su hijo en el primer semestre, los considera:  
Los servicios de apoyo para superar las necesidades específicas de su hijo (reforzamiento y nivelación académica), los considera:  
La claridad y oportunidad de los materiales informativos (Boletas, Circulares y Fichas de pago) a Padres de Familia a través de la página web le parecen:  
La atención y seguimiento de la Directora de Sección es:  
La atención personal de la Secretaria de la Sección la considera como:  
El servicio de caja lo evalúa como:  
El servicio que le brindan los guardias de seguridad le parece:  
El servicio administrativo que le ha brindado el Colegio, lo considero:  
En el PRIMER SEMESTRE la calidad de servicios del Colegio en su conjunto, lo considero:

SECCIÓN PRIMARIA								
	Altamente Satisfactorio		Satisfactorio		No Satisfactorio		No cuento con información	
1a	39/118	33%	66/118	56%	9/118	8%	4/118	3%
2a	36/118	31%	72/118	61%	7/118	6%	3/118	3%
3a	47/118	35%	67/118	52%	15/118	13%	7/118	1%
4a	38/118	32%	65/118	55%	13/118	11%	2/118	2%
5a	24/118	20%	80/118	68%	11/118	9%	3/118	3%
6a	28/118	24%	73/118	62%	15/118	13%	2/118	2%
7a	24/118	20%	77/118	60%	21/118	18%	2/118	2%
8a	48/118	41%	63/118	53%	5/118	4%	2/118	2%
9a	36/118	31%	73/118	62%	7/118	6%	2/118	2%
10a	40/118	34%	77/118	60%	5/118	4%	2/118	2%
11a	18/118	15%	90/118	76%	8/118	7%	2/118	2%
12a	40/118	34%	66/118	56%	9/118	8%	3/118	3%
13a	55/118	47%	58/118	49%	2/118	2%	3/118	3%
1S	62/118	53%	50/118	42%	3/118	3%	3/118	3%
2S	38/118	32%	77/118	60%	7/118	6%	2/118	2%
3S	46/118	39%	48/118	41%	14/118	12%	10/118	8%
4S	25/118	21%	64/118	54%	20/118	17%	9/118	8%
5S	33/118	28%	57/118	48%	21/118	18%	7/118	6%
6S	33/118	28%	65/118	55%	9/118	8%	17/118	9%
7S	54/118	46%	54/118	46%	8/118	7%	2/118	2%
8S	67/118	57%	48/118	41%	7/118	1%	2/118	2%
9S	47/118	40%	64/118	54%	5/118	4%	2/118	2%
10S	33/118	28%	78/118	66%	3/118	3%	4/118	3%

Encuestados

118



## ANEXO 7

Cuestionario de propuesta para medir el clima organizacional.

### CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ACADÉMICO SECCIÓN PRIMARIA

Buen día, este cuestionario tiene el objetivo de conocer tu opinión sobre el clima organizacional del colegio, por lo que tu participación y honestidad en tus respuestas me serán de gran utilidad. Puedes estar seguro(a) de que las respuestas son **ANÓNIMAS Y QUE NO TENDRÁN NINGÚN IMPACTO EN TU SITUACIÓN LABORAL**. ¡Agradezco de antemano tu amable participación!

#### I. DATOS GENERALES:

				Fecha	
	F	M			
Edad	Género		Formación profesional		
			Tiempo completo	Por horas	
Años de trabajo en el sector educativo	Tiempo laborando en el colegio		Tipo de contrato		

#### II. DIMENSIÓN FUNCIONAL

##### Estructura

1. ¿Por qué elegiste trabajar en el Colegio Libertadores de América?

---

---

---

2. Cuando ingresaste al colegio, ¿quién te explicó el funcionamiento del mismo, en qué momento y de qué manera lo hizo?

---

---

---

---

3. Marca con una “X” el número que según tu opinión, describe con más exactitud el nivel

que conoces y entiendes la misión y visión del colegio y cómo se relacionan con los objetivos en tu labor docente?

*Nulo  
conocimiento*

*Pleno  
conocimiento*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Señala la opción que indique tu conocimiento sobre los programas institucionales que conforman el proyecto educativo del nivel primaria del colegio.

1.  Los desconozco

2.  Conozco algunos  $\longrightarrow$  Indique cuántos y cuáles

3.  Tengo pleno conocimiento de ellos.

---

---

---

---

### III. DIMENSIÓN COMUNICACIONAL

#### Toma de decisiones

5. ¿Consideras que las juntas de consejo técnico escolar (JCTE) y las reuniones académicas son espacios donde oportunamente directivos y docentes acuerdan y toman decisiones para asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos tanto en lo individual como en lo colectivo?

 Sí No A veces

¿Por qué?

---

---

6. Menciona una situación en la que buscas apoyo para tomar una decisión y a quién te diriges

---

---

---

---

7. Consideras que en el colegio existen relaciones humanas cordiales y respetuosas entre profesores y directivos.

Sí       No       Con algunos

En caso de contestar "no" o "con algunos" explica.

---

---

---

### Liderazgo

8. ¿Qué opinas sobre las discrepancias que existen sobre la planeación docente?

---

---

---

---

9. ¿Cómo actúa la autoridad ante el error de un docente?

---

---

---

---

Elige la alternativa que según tu opinión describa con más exactitud la situación planteada.

10. Se exige un rendimiento muy alto en la labor docente.

Totalmente de acuerdo       Relativamente de acuerdo       Totalmente en desacuerdo       Relativamente en desacuerdo

11. Las autoridades dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los profesores la responsabilidad sobre el trabajo específico.

Totalmente de acuerdo    
  Relativamente de acuerdo    
  Totalmente en desacuerdo    
  Relativamente en desacuerdo

12. Escribe la palabra "sí" o "no" según complete la aseveración. Estás de acuerdo en que las autoridades supervisan,  realimentan  y favorecen  la comunicación en el trabajo que se realiza con los alumnos.

En caso de haber indicado un "no" explica.

---



---



---



---

### Comunicación

Marca con una "X" la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa tu opinión, sobre las afirmaciones realizadas.

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
13. Se alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestras autoridades.			
14. Las autoridades informan con anticipación las actividades y eventos que se realizan en el colegio.			
15. Las JCTE son un espacio donde se favorece la comunicación para atender situaciones.			

### Conflicto

16. Existe confianza entre compañeros.			
17. Cuesta mucho llegar a ser amigo de los compañeros docentes.			
18. Piensas que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a las autoridades.			
19. Existe demasiada crítica que descalifica el trabajo docente.			
20. Predomina un ambiente de amistad entre los profesores.			

21. Elige la opción que indique tu posición ante una situación de discrepancia o conflicto.

Tu interés está en la rápida solución de las diferencias y resolver en justicia el conflicto, sin atender mayormente a los procesos emocionales involucrados.

Valoras el hecho de que los problemas se solucionen cooperativamente, escucha a las partes, las ayudas a dialogar y te comprometes con ellos en una solución compartida.

Valoras la cooperación, tu objetivo es, ante todo, mantener la armonía, llamas a las partes a "no pelear", buscas alguna solución respetando no involucrarte más allá.

Consideras que las diferencias y los problemas no tienen trascendencia, que lo más importante es atender y hacerte cargo de lo que te corresponde.

## Motivación

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
22. En el colegio hay reconocimiento por el trabajo bien hecho.			
23. Es evidente que las autoridades se preocupan de la parte personal, de cómo se siente la gente, de sus problemas.			
24. En el colegio mientras mejor sea el trabajo que se haga tanto mayor es el reconocimiento que se recibe.			

25. ¿Cómo te gustaría ser reconocido (a)?

---

---

---

26. ¿De qué manera te gusta que te hagan una observación y de qué manera no te gusta que lo hagan?

---

---

---

---

---

## IV. DIMENSIÓN OPERACIONAL

### Participación docente

27. ¿Qué aspecto de la organización consideras que es el más importante?, ¿por qué?

---

---

---

28. ¿Consideras que las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de tus funciones?, ¿por qué?

---



---



---

29. ¿Qué mejorarías?

---



---



---

30. Marca con una “X” el número que según tu opinión, describe tu entusiasmo en las actividades institucionales organizadas por el colegio.

*Nulo  
entusiasmo*

*Gran  
entusiasmo*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Trabajo colaborativo**

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
31. Cuando se tiene alguna dificultad en el trabajo, se cuenta con la ayuda de las autoridades y los compañeros.			
32. Continuamente se insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y grupal.			
33. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.			

## Responsabilidad

34. ¿Cuál es tu opinión respecto al cumplimiento que has tenido de acuerdos y responsabilidades?

---

---

---

35. ¿Qué opinas respecto al interés que has puesto para que los alumnos se sientan motivados y aprendan los contenidos propuestos?

---

---

---

---

36. Marca con una "X" la calificación que le das a tu desempeño y trabajo.

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo

**¡MUCHAS GRACIAS POR DAR TU OPINIÓN!**