



**Unidad 92 Ajusco**

**TEMA**

**El Clima Organizacional en el Colegio “Américo Vespucio”:  
Debilidades y propuesta desde la mirada del Administrador Educativo**

**TESINA**

**Que para obtener el título de  
Licenciada en Administración Educativa**

**P R E S E N T A**

**Adriana Leynez Ibañez**

**Asesor de Tesina:**

**Mtra. Claudia Sernas Hernández**

Ciudad de México, a 29 de septiembre de 2022

## **Agradecimientos**

Deje esta hoja en blanco, hasta el día que me dieron la fecha de mi examen profesional. También deje pasar varios años para retomar este trabajo, como inicio de mi proyecto de prácticas profesionales y culminarlo como un proyecto de titulación.

No hay palabras para agradecer infinitamente a mis padres, que me han apoyado en cada decisión que he tomado y me han impulsado a trabajar para lograr mis sueños, siendo los primeros en creer en todos mis proyectos, sin juzgar mis errores o años para tomar la decisión de titularme. Siento orgullo de todo lo que han logrado y quiero plasmar un poco del gran agradecimiento que siento por todo su infinito amor y apoyo.

A mis hermanos, porque me han impulsado y apoyado en todos los sentidos, siendo una guía en mi vida.

En este punto, no quiero extenderme más, no me queda solo agradecer a mi mejor amiga Cyntia, que me ha impulsado como a nadie, creyendo en mis capacidades, apoyándome cuando más lo necesité y siempre celebrar mis metas, éxitos, tristezas y fracasos.

Sobre todo, agradecer a mis profesores, a mi universidad, que sin ellos no podría llevar a cabo este proyecto, por todas estas vivencias de vida laboral y personal.

“Nunca dejes de soñar, nunca dejes de creer en ti, aférrate por tus sueños, la caída de hoy, puede ser el impulso del mañana”.

Gracias por no rendirte. Lo estás haciendo bien, de mi para mí; y gracias a todas las personas que me han apoyado y ya no pude mencionar...

¡AMIGOS FAMILIA, ME DABA FLOJERA, ¡PERO LO LOGRE! ....

## ÍNDICE

Introducción.....	5
Capítulo 1. Mi formación en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN). El ser y sentirme Licenciada en Administración Educativa.....	7
1.1 La narrativa como abordaje metodológico .....	8
1.1.1 La Narrativa como interpretación de la trayectoria escolar y laboral .....	9
1.2 Mi primera experiencia: Acceso a la Educación Superior.....	11
1.2.1 La narración y descripción de la institución formadora. La Universidad Pedagógica Nacional (UPN).....	13
1.2.3 Licenciatura en Administración Educativa: mi construcción profesional .....	16
1.3 Transformación del <i>currículum</i> en Administración Educativa: Plan 2009 .....	17
1.3.1 Perfil de egreso - Prácticas profesionales.....	21
1.4 Mi formación durante la Licenciatura.....	22
1.5 Mi pasar y mi pesar en la licenciatura en Administración Educativa.....	23
Capítulo 2. Prácticas profesionales y mi experiencia laboral.....	26
2.1 Cómo me integré a las Prácticas profesionales.....	26
2.2 Mi primera experiencia.....	27
2.2.1 La institución en cuestión: relatos en un ambiente laboral educativo.....	28
2.2.2 Obstáculos a los que me enfrenté.....	28
2.2.3 Conocimientos adquiridos.....	29
2.2.3 Actividades que realicé .....	30
2.3 Problemáticas que identifique como Administrador Educativo .....	32
2.3.1 Nuevas experiencias laborales .....	34
2.3.2 Inserción a la Auditoría Superior de la Federación: mi experiencia .....	35
Capítulo 3. El proyecto que realicé como Administrador Educativo durante las prácticas profesionales: Análisis de Clima Organizacional.....	37
3.1 Elementos y análisis del Clima Organizacional en una institución educativa.....	37
3.2 Identificación del Clima Organizacional del Colegio “Américo Vespucio” .....	38
3.3 Abordaje Teórico .....	38
3.3.1 Definición de Clima Organizacional.....	39

3.4 Andamiaje metodológico.....	52
3.4.1 Análisis del material cualitativo.....	53
3.4.2 Paradigma Cuantitativo.....	56
3.4.3 Instrumento de recolección de datos.....	59
Capítulo 4. Análisis de Resultados y propuesta de intervención.....	63
4.1 Presentación y resultados de datos preliminares de cuestionarios docentes.....	63
4.2 Propuesta de intervención.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Conclusiones.....	99
Referencias y bibliografía.....	103
Anexos.....	106

## **Introducción**

La intención que tiene el presente trabajo es narrar la experiencia adquirida en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), tomando como referencia las prácticas profesionales realizadas desde la mirada de un Administrador Educativo. El abordaje metodológico se realizó bajo el uso de la narrativa, la cual se construye a partir de una postura subjetiva, relataré como me desarrollé en este centro educativo, enfocando las necesidades consideradas como importantes para generar una problematización como método para sistematizar mi trayectoria escolar, mi experiencia en la escuela durante el desarrollo de las prácticas profesionales, los alcances y aprendizajes adquiridos, el cual estará escrito en primera y tercera persona.

Este trabajo se divide en Cuatro Capítulos descritos a continuación:

En el Capítulo 1, *Mi formación en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN). El ser y sentirme Licenciada en Administración Educativa*, refiero la importancia de la narrativa como una herramienta en la investigación, ya que a través de mis relatos subjetivos pretendo explicar mis experiencias desde mi ingreso en la Educación Superior en la licenciatura de Administración Educativa, en la que retomo mi formación escolar y pongo especial énfasis en la transformación del *currículum* y la importancia que tuvo este cambio en el Plan 2009 de la licenciatura, ya que dicho cambio se llevó a cabo para la modificación de las prácticas profesionales.

Asimismo, en el Capítulo 2, *Mis prácticas profesionales y mi experiencia laboral*, continuaré con la narración de mi formación educativa, prestando especial atención en el Colegio “Américo Vespucio”, lugar donde realicé mis prácticas y gesté mi experiencia profesional, generando un acercamiento a la educación, aplicando los conocimientos

adquiridos, los cuales me permitieron identificar problemáticas y dar pauta a nuevas experiencias laborales.

El Capítulo 3, *El proyecto que realicé como Administrador Educativo durante las prácticas profesionales: “Análisis de Clima Organizacional”*, está enfocado en su totalidad a todo lo relacionado con el Clima Organizacional en los centros educativos, especialmente en el Colegio “Américo Vespucio”.

En este apartado se definirá lo que es el Clima Organizacional, los factores y las dimensiones, así como las características que lo conforman, también se analizará un andamiaje metodológico e instrumentos de recolección de datos, los cuales permitieron medir y construir este diagnóstico, utilizando una metodología mixta y descriptiva, ya que es un estudio de caso y, por ende, es necesaria la aplicación de entrevistas a docentes y directivos a quienes se pretende intervenir para realizar un aporte a la mejora educativa de esta institución.

En el Capítulo 4, *Análisis de resultados y propuesta de intervención*, se analizan los resultados arrojados durante el diagnóstico por ítem, cuyo estudio es representado con gráficas, en las que se realiza una breve explicación de lo acontecido en cada pregunta. Lo anterior permite triangular los cuestionarios y las entrevistas de los docentes y directivos para realizar una propuesta de intervención.

Para finalizar dicho proyecto, se concluye con una reflexión sobre mi experiencia y las aportaciones que me dejó este trabajo.

## **Capítulo 1. Mi formación en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN). El ser y sentirme Licenciada en Administración Educativa**

La intención de este trabajo es narrar mi experiencia durante las prácticas profesionales realizadas en el Colegio “Américo Vespucio”, durante el séptimo y octavo semestre de la licenciatura en Administración Educativa. Comenzaré describiendo cómo la narrativa puede ser una herramienta dentro de la investigación, la cual se aplica como método para recolectar información a través de relatos o experiencias enfocadas en mi historia académica, ligándola a un perfil de egreso profesional como administradora educativa en medio de un quehacer cotidiano, esto de acuerdo con el plan de estudios de la licenciatura en Administración Educativa (UPN, 2009), que menciona lo siguiente:

El profesional de la educación en el campo de la administración y la gestión educativa egresado de la UPN será capaz de:

- Conocer, analizar, interpretar e intervenir en las instituciones, organizaciones y en las prácticas educativas;
- Identificar el contexto, las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas educativas;
- Proponer estrategias para hacer más eficiente la gestión en el sistema educativo.

Lo anterior corresponde a los planes y programas de la licenciatura que responden a las necesidades sociales conforme a la reestructuración que tuvo el programa que se retoma más adelante.

## **1.1 La narrativa como abordaje metodológico**

La narrativa corresponde a un tiempo determinado, donde el individuo relata sus experiencias para transmitir una investigación de una forma atrayente, haciéndola sencilla e interesante, en la cual se utilizan conceptos complejos, que se vuelven simples y comprensibles.

La práctica humana de narrar consiste en contar los mundos vividos o imaginados para, inmediatamente, ponerlos en búsqueda o en contacto con la escucha o la lectura y, a través de ella, con el mundo del receptor o lector. La narrativa de experiencia es siempre una narrativa de sí, y se involucra en la construcción social de la identidad personal y profesional. (Leite y Suárez, 2020, p. 3)

Por lo tanto, la narración será utilizada como una herramienta de investigación que ayudará a comprender el mundo y nuestro lugar en él, en la forma de comunicarnos con los demás, pero también para entendernos a nosotros mismos y entender nuestro entorno, este es el motivo por el que se utiliza como un método de investigación.

“Los relatos comprometen nuestra participación singular, única, en una experiencia que siempre es colectiva, comunitaria, plural, y que nos trasciende. Por eso, no pueden dejar de narrar ‘lo que acontece’ en el mundo para contar tan solo ‘lo que nos sucede’” (Leite y Suárez, 2020, p. 3). Cada vez hay más investigadores educativos que utilizan en sus estudios recursos y técnicas de investigación como esta; la narrativa, la biografía, la experiencia, la formación, la investigación, la docencia y la pedagogía, resuenan juntas en la puja por el lenguaje legítimo en educación y abren oportunidades inéditas para el debate metodológico, epistemológico y político, así como en la experimentación pedagógica basada en conocimientos locales y saberes de la experiencia.



En el ámbito educativo, la narrativa de experiencias pedagógicas apoya a una idea de participación, como una herramienta de formación y acción donde los docentes participan por medio de la reconstrucción de sucesos pedagógicos siendo esta una manera sutil de compartir sus experiencias que tienen lugar en su día a día en las escuelas.

Con base a lo anterior, se explora el potencial formativo y metodológico delimitando los alcances de las modalidades convencionales de documentación escolar, esto con la finalidad de describir los momentos, perfilando el reconocimiento del carácter formativo de la experiencia vivida y del aprendizaje en la vida. Es innato en todas las sociedades tradicionales en las que la educación de sus miembros más jóvenes no constituye el tema de las instituciones especializadas y separadas, sino que se efectúa en el marco de la vida común y la actividad social.

La educación entonces responde a un procedimiento de transmitir el conocimiento por medio de prácticas y experiencias de generaciones anteriores, creando una especie de socialización donde el aprendizaje se da de manera espontánea o natural, siendo introducido al mismo tiempo a un entorno social cotidiano.

### ***1.1.1 La Narrativa como interpretación de la trayectoria escolar y laboral***

La narrativa cuenta una historia a través de palabras, donde quizá pueda ser adherido algún sonido o imagen para comunicar diversos conceptos que el receptor será capaz de asimilar o entender. De esta manera, compartimos conocimiento o información de nuestro entorno personal o escolar, que puede compartirse de manera oral o escrita, como en las diversas ciencias, por ejemplo, la historia, la literatura, la filosofía, la pedagogía, etcétera, para explorar el comportamiento humano de un determinado momento o periodo. De manera que, la narrativa es una forma de construir la realidad por medio de expresiones representadas por

la experiencia, permitiendo descubrir, como alumna, la interpretación de hechos en la escuela.

Asimismo, esta forma de relatar como técnica de investigación podría ser apropiada, en un momento determinado, para relacionar actitudes, valores o hechos en un entorno escolar, valorando al mismo tiempo una experiencia adquirida. Como enfoque de investigación, constituye una forma de construir, explorar o analizar las experiencias individuales y colectivas (Suárez, 2007).

En el aula de trabajo se manejan los contenidos por medio de un *currículum* que establece los conocimientos que deben adquirirse y, para hacerlo más significativo, se introduce a los alumnos de las universidades en las prácticas profesionales, estableciendo una *praxis* de lo adquirido en la licenciatura, es decir, las habilidades u oficios, lo que supone una relación directa con la experiencia y la realización en situaciones reales de acciones profesionales, este aprendizaje es la acción artesanal que confronta, en una relación de mimesis, a un maestro con un aprendiz; el primero, enseñando a hacer lo que sabe hacer, mostrándolo; el segundo, intentando hacer lo que él todavía no sabe hacer, imitando a su maestro.

De esta manera, muchas veces, en las diversas dinámicas de clase, se establece como herramientas de aprendizaje las experiencias laborales para relacionar y poner en contexto a los alumnos que no cuentan con dichas herramientas, pero pueden dar alusión a un hecho ligándolo a algún suceso por medio del reconocimiento oral expuesto anteriormente, llevándolo a cabo en su nuevo entorno, ya sea de manera laboral o en prácticas. Concluyendo que las personas, por medio de la indagación en su entorno, el análisis de su forma de vida y

las experiencias individuales o colectivas que vivieron, han comprendo y dado solución a sus problemas cotidianos.

## **1.2 Mi primera experiencia: Acceso a la Educación Superior**

En 2009, egresé del Colegio de Bachilleres, sin embargo, no realicé el examen de ingreso a la universidad en ese año, ya que se me pasaron las fechas de las convocatorias de selección. Al año siguiente me inscribí en el proceso de selección de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) para ingresar a la licenciatura en Economía, pero me faltaron 5 aciertos para entrar.

Así, un poco desanimada por no saber si intentar en otra universidad o esperar al siguiente examen de admisión, me preparé para el proceso de selección e ingresar a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), en la licenciatura en Administración de Empresas, pero solo obtuve el 83% del porcentaje solicitado, además de no haber terminado el examen a tiempo.

En ese entonces, acompañé a una excompañera a visitar la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), ella quería ingresar a la licenciatura en Psicología Educativa, pedí un folleto para checar su oferta académica y al revisarlo la licenciatura que más llamó mi atención fue la de Administración Educativa, ya que en bachillerato tomé la especialización en Administración de Recursos Humanos y, de alguna manera, deduje que podrían tener un poco de relación. Realicé mi inscripción al examen y me quedé, aunque mi amiga no ingreso, pero le sugerí que lo siguiera intentando.

Cabe resaltar que, en todo ese lapso, no estaba familiarizada con la educación y no sabía nada de la licenciatura ni de su oferta académica, hasta que ingresé a la Universidad y

nos dieron una plática de inducción, en la que nos dieron un folleto y una breve reseña de lo que sería nuestra vida escolar y los servicios que ofrecía la UPN y fue de esta manera que conocí lo que estaba a punto de estudiar.

### ***1.2.1 La narración y descripción de la institución formadora. La Universidad Pedagógica Nacional (UPN)***

La creación de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), tiene como objetivo responder a la necesidad del Sistema Educativo en México como parte del Plan Nacional de Educación que se da durante 1976 a 1978, con la intención de mejorar y actualizar al docente en los distintos niveles educativos de nuestro país.

Durante la Reunión Nacional sobre Educación Primaria en Oaxaca en diciembre de 1975, el Prof. Víctor Hugo Bolaños presentó una ponencia donde solicitaba la creación de la UPN, en la que se establecía su creación como una institución pública de Educación Superior para formar profesionales que respondieran a las necesidades educacionales del país en ese momento. La institución surge con cinco áreas académicas: Docencia, Investigación, Difusión Cultural, Servicios Bibliotecarios y de Apoyo Académico. Los aspirantes que ingresaban podían ser normalistas o bachilleres y las decisiones fundamentales recaían en el rector y a través de éste, en última instancia, en la SEP.

Desde entonces se han llevado a cabo diversas reestructuraciones para su mejora institucional.

La política educativa de José López Portillo (JLP) se organizó durante 1976-1978 en torno al Plan Nacional de Educación, el cual afirmaba que la problemática de la formación docente se debía al crecimiento caótico de las escuelas normales, masificando al sector sin elevar la calidad, utilizando la actualización y el mejoramiento profesional de los profesores de preescolar, primaria, secundaria y normal. (UPN, 2018, p. 1)

A continuación, resumiré las 4 etapas de consolidación de la UPN (2018):

- Primera Etapa (1978-1988): En agosto de 1978 es creada la UPN, que atendía una matrícula de 128,000 alumnos, la cual representaba el 18% del magisterio del servicio. El proyecto académico de la institución sienta sus bases en lo dispuesto por el artículo 3°. Constitucional, cuyo objetivo es formar un pensamiento científico, reflexivo, crítico y responsable. (UPN, 2018)
- Segunda Etapa (1988-1999): Parte fundamental del proyecto de 1993, consistió en organizar las actividades con base en campos, lo cual alude al conjunto de problemáticas comunes, que son agrupados en tres de ellos:

1) Campo en Formación de Profesionales de la Educación.

2) Campo en Desarrollo de la Educación Básica.

3) Campo en Procesos Educativos y Cultura Pedagógica.

Esto dio pie al primer Plan de Desarrollo Institucional (PDI) cuando comenzó sus labores la UPN, sin embargo, fue tardío a la Política de Planeación Educativa Superior que se venía implementando en las Instituciones de Educación Superior en el país desde los años 80.

Las líneas de fortalecimiento propuestas fueron: 1) Superación y actualización académica para todos; 2) Fomento a la investigación educativa mediante los Talleres Regionales de Investigación Educativa (TRIE); 3) Desarrollo curricular y estrategias de titulación diversificadas; 4) Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación

(TIC); 5) Programa editorial; 6) Servicios bibliotecarios; y, 7) Nueva Licenciatura en Educación aprobada en 1996. (UPN, 2018)

- Tercera Etapa (1999-2004): Nombran como rectora a la Dra. Sylvia Ortega Salazar en junio de 1999, quien dio inicio a una profunda reforma académica y administrativa, con transparencia laboral y financiera, tecnológica industrial, pero que después es reemplazada por la Mtra. Marcela Santillán Nieto, quién fungía como Secretaria Académica, mientras que la Dra. Ortega asume el cargo de Subsecretaria de Educación para el Distrito Federal y en la Secretaría Académica queda el Dr. Tenoch Cedillo Ávalos.

En el 2000, la UPN reportaba 8 licenciaturas que incluía Educación Indígena, de Adultos y Enseñanza del Francés, había 9 especializaciones y varios programas de investigación agrupados en Cuerpos Académicos, pero la matrícula disminuyó de 75 364 alumnos en 1994 a 52 932 en 1999. (UPN, 2018)

- Cuarta Etapa (2004-2018): Se continuó con la política de “evaluación estandarizada” que en el sexenio de Enrique Peña Nieto desembocarían en la Reforma Educativa de 2013, conjuntando la visión globalizadora con la empresarial nacional del grupo político “Mexicanos Primero”. En 2004, la UPN abandona el esquema organizativo académico para dar pie a la creación de cinco nuevas áreas académicas, integradas por Cuerpos Académicos dentro de la estructura del Programa de Fortalecimiento Institucional Integral, que se dividen de la siguiente manera: I. Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión; II. Diversidad e Interculturalidad; III. Aprendizaje y Enseñanza de las Ciencias, Humanidades y Artes; IV. Tecnologías de

la Información y Modelos Alternativos; y, V. Teoría Pedagógica y Formación Docente. (UPN, 2018)

### ***1.2.3 Licenciatura en Administración Educativa: mi construcción profesional***

Desde la creación de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), se han realizado diversas reestructuraciones a nivel macro y la licenciatura en Administración Educativa no ha sido la excepción. Surge en 1979 y su primer plan de estudios tuvo una vigencia de once años. En 1985, la exigencia de profesionalización al magisterio generó elevar a nivel de licenciatura la carrera de Educación Básica, con esta exigencia los estudios de nivelación brindados por la UPN, fueron de gran demanda tanto por aspirantes egresados del bachillerato como de los propios profesores en servicio.

En 1990 se reestructuró el programa, pero en esencia conservó la función de atender a profesores de Educación Básica en servicio, resumiendo de esta manera el perfil de egreso: como el explicar el papel y las implicaciones de los procesos administrativos en las instituciones educativas a partir del conocimiento de las disciplinas administrativas y del Sistema Educativo Nacional, pero también se enmarcaron muchas deficiencias o vacíos mientras se llevaba a cabo este plan de estudios. Como el egresar, las dificultades que se tienen siendo estudiantes, no tener un trabajo estable o tener un empleo que no les permitía ser alumnos de tiempo completo.

Se observó que existe un desequilibrio y un inadecuado orden de las asignaturas del Plan de Estudios (1990), con relación a la adquisición de herramientas metodológicas que conduzcan al descubrimiento, comprensión y resolución de problemas, siguiendo un método y un orden lógico. Los estudiantes que desarrollan el trabajo de recepción no siguen una



metodología; se vuelven alumnos irregulares o baja la tasa de titulación. Esta situación provoca que se interprete en los hechos que el proceso de titulación no forma parte del proceso de formación profesional, sino una etapa adicional, no enunciada como tal en ningún documento normativo, pero que sí forma parte de los significados compartidos por profesores y alumnos.

Las discrepancias anteriores arrojaron un diagnóstico que permite identificar una serie de problemas y tensiones en los que se encuentra sumergida la Licenciatura en Administración Educativa, mismos que obstaculizan, en buena medida, su desarrollo, especialmente con respecto a la posibilidad de articular distintas ópticas disciplinares, conocimientos teórico-metodológicos y herramientas suficientes que permitan al egresado intervenir en los diferentes niveles y modalidades que configuran el sistema educativo. (UPN, 2009)

### **1.3 Transformación del *currículum* en Administración Educativa: Plan 2009**

De acuerdo con lo anterior, el egresado de la licenciatura en Administración Educativa debe contar con un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes, valores y principios que le permitan desempeñarse profesionalmente de manera pertinente y relevante en la administración y gestión educativa en distintos niveles, organizaciones e instituciones, donde el plan de estudios se maneje en tres etapas primordialmente:

- Fase inicial: comprensión del Sistema Educativo Nacional, relacionando diferentes momentos históricos, políticos y sociales, insistiendo en la reflexión y la importancia de la administración y la gestión en la concepción de los programas y proyectos de las instituciones.

- Fase de profundización: analizar el entorno para la realización de diagnósticos sobre los problemas educativos, así como identificar las estrategias y resolver dichos problemas satisfaciendo las necesidades educativas. Tomando en cuenta la importancia que tiene la implementación y el seguimiento, así como la evaluación para estudiar el impacto de los resultados.
- Fase de integración; se involucra en el desarrollo y seguimiento de los resultados en el proceso de los planes y programas o políticas educativas, que proponen cambios u orientar sobre adecuaciones, los cuales generan procesos desde un enfoque humanista en la toma de decisiones neutrales.

El Plan Curricular cuenta con 4 líneas curriculares que se describen a continuación:

- Línea histórica, filosófica y educativa: Aportará referencias filosóficas, históricas y pedagógicas necesarias para entender el origen del Sistema Educativo Nacional, así como identificar, ubicar y caracterizar las diferentes formas y estilos de administración y gestión desde la centralización educativa hasta nuestros días.
- Línea política educativa: Se articula y relacionan los temas de programas y proyectos educativos, así como los procesos de la Administración dentro de las instituciones educativas para llevar a cabo su ejecución. Donde se conocerán los diferentes componentes que la llevan a cabo como procesos políticos económicos y culturales para rediseñar, implementar y dar seguimiento a evaluación de políticas, programas o proyectos y a su evaluación.
- Línea de gobierno de los sistemas educativos: La cual pretende hacer una reflexión sobre los diferentes modelos y enfoques teóricos que permiten comprender la

administración y la gestión, a través de programas y proyectos educativos de distintas organizaciones. Da seguimiento y evaluación a programas y proyectos al interior de dichas organizaciones, desarrollando habilidades para coordinar y orientar a las instituciones educativas.

- Línea metodológica: Basada en la formación de habilidades metodológicas para implementar y elaborar diagnósticos mediante la planeación, organización y dirección de seguimiento y evaluación de estos. Es importante reconocer los sistemas de investigación y cómo llevar a cabo los proyectos y herramientas de las tecnologías actuales para llevar a cabo un trabajo de recepción que permita concluir la carrera.

Es decir, se pretende que el alumno diseñe, aplique y evalúe las estrategias de intervención para identificar un problema; realiza y construye un diagnóstico por medio de la recolección de datos, realizando informes, hipótesis, evaluación de resultados y, en su caso, la toma de decisiones, para la intervención en un futuro determinado. Asimismo, se estructuró la línea curricular quedando de la siguiente manera:

## Imagen 1.

### Plan Curricular Administración Educativa: Plan 2009

Tabla 5. Estructura curricular de la Licenciatura en Administración Educativa 2009

Fases	INICIAL		PROFUNDIZACIÓN				INTEGRACIÓN	
Líneas / semestre	1	2	3	4	5	6	7	8
Histórica filosófica educativa	Fundamentos de los sistemas educativos 8 créditos	Desarrollo del Sistema Educativo 8 créditos	Problemas actuales del Sistema Educativo 8 créditos	Prácticas y Gestión Escolar: el Currículum 8 créditos	Innovación y Cambio Organizacional 6 créditos	Optativa 6 créditos	Prácticas Profesionales I 30 créditos	Prácticas Profesionales II 30 créditos
Política educativa	Estado, Gobierno y Sociedad 8 créditos	Política Educativa Comparada 8 créditos	Políticas Públicas y Educación 8 créditos	Gestión de la Política Educativa 8 créditos	Evaluación de Políticas Públicas 6 créditos	Optativa 6 créditos		
Metodológica	Introducción a la Investigación 8 créditos	Métodos y Técnicas para el Estudio de los Sistemas Educativos 8 créditos	Herramientas para la Gestión y Administración Educativa 8 créditos	Problematicación en el Campo de la Gestión y Administración Educativa 8 créditos	Diagnóstico en la Gestión y Administración Educativa 6 créditos	Prácticas Profesionales: Campos de Intervención 10 créditos	Optativa 4 créditos	Optativa 4 créditos
Gobierno de los Sistemas Educativos	Fundamentos de la Administración y la Gestión Educativa 8 créditos	Legislación Educativa en México 8 créditos	Economía y Educación 8 créditos	Finanzas Públicas 8 créditos	Planeación y Evaluación Educativas 6 créditos	Optativa 6 créditos	Optativa 4 créditos	Optativa 4 créditos
	Teorías de la Organización 8 créditos	Desarrollo Organizacional 8 créditos	Factor Humano en Educación 8 créditos	Administración Financiera 8 créditos	Administración y Gestión de Organizaciones Educativas 6 créditos	Optativa 6 créditos		
Matemáticas, Sistemas de Información y Tecnologías	Sistemas de Información 8 créditos	Matemáticas Aplicadas a la Administración Educativa 8 créditos	Estadística e Indicadores Educativos 8 créditos	Administración de Operaciones 8 créditos	Tecnologías de la Información y la Comunicación 6 créditos	Optativa 6 créditos		
Suma total de créditos	48	48	48	48	36	40	38	38
Acumulado	48	96	144	192	228	268	306	344

De esta manera, podemos determinar que un Administrador Educativo tiene como base un esquema curricular que le permite abarcar la comprensión de los sistemas educativos, así como algunos de los problemas que podrían surgir e intervenir en ellos, generando una propuesta por medio de un estudio histológico/metodológico de una institución, aportando herramientas para identificar una problemática y aportar una solución, dando seguimiento o,

en su caso, implementando o modificando por medio del análisis de una problemática estructural dentro de la gestión educacional.

### ***1.3.1 Perfil de egreso - Prácticas profesionales***

El egresado de la licenciatura en Administración Educativa de la UPN, será capaz de conocer, analizar, interpretar e intervenir en las instituciones, organizaciones y en las prácticas educativas, así como identificar el contexto las condiciones y los factores que han dado pie al diseño e implementación y evaluación de políticas educativas, para proponer estrategias de eficiencia en materia de gestión del sistema educativo (UPN, 2009).

Asimismo, la estructura curricular de la licenciatura, se da a través del ensamble que hace hincapié en que el Administrador Educativo tiene un amplio campo laboral, desempeñándose en el sector educativo, ya sea en el público, privado o en un sector no educacional, estableciendo planes y programas dentro de museos, en la industria privada implementando, diagnosticando y, en su caso, diseñando estrategias de mejora.

A diferencia del plan de estudios anterior, la parte fundamental del Plan 2009 es un espacio de prácticas profesionales donde se dé pauta a la incursión de nuevas tecnologías y espacios curriculares bajo una línea teórica práctica. A través de un proyecto donde se realice una vinculación y acompañamiento de un docente mediante un plan de trabajo, con la finalidad de narrar nuestras experiencias y aprendizajes adquiridos. Dándole un plus al Plan de Estudios 2009. El Centro de Atención a Estudiantes (CAE), indica que las prácticas serán para el estudiante una forma de diálogo donde realizará una vinculación a la teoría y la práctica, la cual fortalece el diálogo entre la formación recibida en la Universidad y en la realidad (UPN, 2009).

#### **1.4 Mi formación durante la Licenciatura**

Retomando la reestructuración curricular que se llevó a cabo en 2009, en especial la parte de la estructura, planificación e introducción de las prácticas profesionales se entiende entonces que el perfil del egresado en Administración Educativa está ligado al contexto educativo, donde se pretende insertar mediante habilidades de análisis, implementación y gestión o en su caso seguimiento de los diferentes sistemas haciendo énfasis en el educativo.

Los dos primeros semestres corresponden a la formación inicial, los cuatro siguientes se enfocan en la profundización, que se van alternando con algunas materias optativas y, por último, en séptimo y octavo se realizan las prácticas y se llevan asignaturas optativas.

De acuerdo con el Plan de Estudios, durante los primeros dos semestres abarca la parte teórica de la educación para ligarlo con la Administración, donde se llevan materias enfocadas a la investigación y al análisis de diferentes campos viables en la Administración relacionados al ámbito educativo. Desde el tercer semestre, se introduce en el plan curricular algunas materias dirigidas a la carrera, y otras más enfocadas a lo educacional. A partir del tercer semestre, inicié mi vida laboral en el Colegio “Américo Vespucio”, adentrándome al campo educativo de manera completa.

El motivo por el que decidí, de manera mutua, realizar las prácticas profesionales en el Colegio “Américo Vespucio”, fue para obtener una experiencia más cercana a la dirección y, de esta manera, comprender el funcionamiento de la institución, ya que una buena gestión de organización educativa se da a través de la articulación de sus partes que lograrán tener un impacto positivo e innovador en la institución.

Lo anterior se obtendrá por medio de métodos aplicados de acuerdo con las necesidades de cada elemento o proceso institucional del Colegio, además, de esta manera, podrían emplearse los conocimientos adquiridos a lo largo de estos siete semestres en la licenciatura.

Además, se pretendió dar apoyo para las actividades que se requerirían en el Colegio, creando así una nueva experiencia en el entorno educativo, tratando de aplicar un poco la teoría a la práctica y creando nuevas experiencias, donde reafirmaría conocimientos adquiridos o se lograría adquirir la experiencia que aún no tenía.

Las prácticas fueron aceptadas, se introdujo un plan de trabajo, que dependía de lo que yo observaba en el Colegio, comencé a investigar y de esta manera fui aplicando mis conocimientos por medio de un quehacer cotidiano. Poco a poco le fui dando identidad a mi carrera, encontré el campo laboral ideal para un Administrador Educativo, que va más allá de trabajar en una escuela, pero al ingresar en la universidad no me quedaba tan claro, ya que no había investigado lo suficiente.

Fue en mis prácticas donde tuve un tema de mi interés, el cual me generaba conflicto en ese momento: *El comportamiento organizacional y como este afecta a una institución educativa*, es por eso que los siguientes semestres, séptimo y octavo, decidí realizar un estudio sobre el Clima Organizacional en el Colegio “Américo Vespucio”.

### **1.5 Mi pasar y mi pesar en la licenciatura en Administración Educativa**

En el contexto sobre las narrativas como una forma de implementar la investigación, es de suma importancia recalcar que durante los semestres estudiando la licenciatura, tuve la oportunidad de trabajar y analizar el *currículum* que se me daba en las clases por medio de

plenarias o, en su caso, debates sobre diferentes actores, situaciones y autores que tomaban una postura en teorías organizacionales en investigación o posturas pedagógicas.

Tomando en cuenta la teoría educacional con un enfoque estructurado, puede ser entendido por medio de experiencias personales de mis compañeros. Esta parte es fundamental, porque te puedes empapar de temas que quizá no se entiendes por tener tantos tecnicismos, sin embargo, uno es capaz de articular la información y asimilarla viéndose reflejado en un panorama educacional, sino existiera la oportunidad de laborar en educación, es decir, contando tus experiencias profesionales puedes vincularlas por medio de las teorías y de esta manera, analizar el actuar bajo la premisa de un conocimiento adquirido que has tomado durante tu desarrollo profesional y laboral.

No obstante, está la contraparte donde, muchas veces como estudiantes, nos quedan dudas y no investigamos, no nos preparamos para entrar en el papel de administradores educativos. Muchos profesores tienen el compromiso de orillarte a aprender, empaparte y a cultivarte sobre diferentes temas y tener las suficientes herramientas, tanto en las prácticas profesionales, así como en la elaboración de proyectos finales, ya que es la manera que tienen para evaluarte sobre el aprendizaje esperado, dándote un objetivo y darte un crédito para pasar el semestre.

A veces, el aprendizaje era más profundo cuando se hacían coloquios entre los diferentes grupos de la carrera, pero no todo funciona así dentro de la estructura curricular, la falta de organización o la estructura de las mismas prácticas profesionales, en ocasiones el cupo en las materias optativas que uno deseaba tomar se llenan o limitan el potencial que tenías para enriquecer tu conocimiento y eras obligado a tomar una optativa que no llama tanto tu atención porque la oferta es mucho mayor que la demanda.



Particularmente, en la parte metodológica, el enriquecimiento de las prácticas fue vasto, considero que los objetivos para acercarnos y conocer la historia educacional y por qué el avance tan lento en la educación de este país, ha sido fructífero, uno se da cuenta que en cada uno de los pilares de la educación, puede existir un administrador educativo que delimite un problema que lo identifique y que puede intervenir dando una solución. Todas las licenciaturas se ligan mutuamente lo que las hace un gran pilar para la educación, o para trabajar en diferentes sectores, todo esto se va adquiriendo conforme vas estudiando y trabajando, y te sumerges en tu papel de administrador en un campo laboral.

## **Capítulo 2. Prácticas profesionales y mi experiencia laboral**

### **2.1 Cómo me integré a las Prácticas profesionales**

Como ya se mencionó, a lo largo de los ocho semestres que abarca la licenciatura, los primeros dos corresponden a una formación inicial mientras que los cuatro siguientes profundizan en la carrera a través de la combinación de materias optativas, y los dos últimos semestres, séptimo y octavo, se pretende introducir al estudiante mediante prácticas profesionales a la experiencia en el ámbito profesional, el cual enriquecerán su campo laboral para su perfil de egreso, que se encuentra apoyado de asignaturas optativas.

El Plan de Estudios, en la parte inicial, abarca la parte teórica de la educación para ligarlo con la administración, asimismo, se llevan materias orientadas a la investigación y al análisis de diferentes campos viables en la administración ligadas a lo educativo. A partir del tercer semestre, se llevan algunas materias enfocadas a la licenciatura, y otras más enfocadas a lo educacional, es aquí donde también inició mi vida laboral en el Colegio “Américo Vespuccio”. Las primeras funciones que se me encomendaron estaban enfocadas a la recepción, de tipo secretariales.

Se me permitió asistir a la escuela y desenvolverme en un trabajo dentro de una escuela, y a pesar de alternar entre las dos, aún no podía ligar la teoría con la práctica, pero poco a poco comencé a desenvolverme en mi campo laboral y conformen iba agarrando práctica también fui adquiriendo experiencia, sin embargo, no fue hasta las prácticas de séptimo, cuando me adentré al campo educativo de manera completa.

Decidí realizar las prácticas profesionales en mi lugar de trabajo, lo vi como una oportunidad y así podría ligarlo con la carrera, ya que no tenía experiencia a pesar de estar

laborando en el sector educativo. Necesitaba aprender y adquirir experiencia profesional a través de actividades diarias y, de forma precisa, enfocar mis prácticas a mi campo laboral, que en ese momento no me quedaba tan claro.

Las prácticas fueron aceptadas y comencé a implementar un plan de trabajo, empecé a investigar con lo que iba observando y así fui aplicando los conocimientos adquiridos en la licenciatura, por medio de un quehacer cotidiano y también entendía la práctica por medio de lo que había aprendido en las asignaturas. Poco a poco le fui dando sentido a mi carrera, al campo laboral de un administrador educativo, el cual va más allá de trabajar en una escuela, el campo es muy amplio, pero al ingresar a la universidad esto no me quedaba claro, ya que no me explicaron esta parte y tampoco me di la oportunidad de investigar, hasta que tomé un tema de mi interés, el cual me generaba conflicto.

El comportamiento organizacional y cómo afecta a una gestión, una dirección o una institución educativa, fue que decidí realizar un estudio sobre el Clima Organizacional en el Colegio “Américo Vespucio”, durante mi séptimo y octavo semestre.

## **2.2 Mi primera experiencia**

Durante el quinto semestre nos dieron una inducción en una plenaria donde se hacía la oferta educativa para realizar las prácticas profesionales y nos enseñaban cómo serían estas, pero se presentó un problema, y al igual que algunos de mis compañeros, trabajábamos y estudiábamos al mismo tiempo, por lo que era difícil adaptarse a las ofertas de las prácticas profesionales, en su mayoría las instituciones ofertaban más lugares en el turno matutino que en el vespertino, lo que no era tan conveniente para nosotros.

Decidimos buscar otras alternativas, llegamos a la solución de realizar, bajo lineamientos y acompañamiento docente, las prácticas en nuestro centro educativo, creando el enlace y el proyecto, con la transversalidad en los semestres faltantes en las practicas y dando un seguimiento para obtener un trabajo final con el cual íbamos a lograr la titulación en alguna de las distintas modalidades con que dispone la licenciatura. Así, decidí hacer la vinculación para trabajar y realizar en conjunto mis prácticas y proyecto de titulación en el lugar donde laboraba en ese entonces.

### ***2.2.1 La institución en cuestión: relatos en un ambiente laboral educativo***

Después de realizar la vinculación, decidí empaparme y observar para comenzar a trabajar en el tema de mi interés retomando algunas ideas analizadas en las plenarios, para ubicar un problema o debilidad en el centro de trabajo, dando énfasis en el Clima Organizacional.

### ***2.2.2 Obstáculos a los que me enfrenté***

Mientras laboraba dentro del plantel y empecé a apoyar en la institución, tuve problemas para ejecutar tareas simples como delegar actividades dentro del centro educativo, ya que algunos profesores no accedían a realizar dichas actividades.

No obstante, el implementar mis prácticas profesionales y el objetivo, me genero conflicto, ya que no tenía planteado, de una manera clara, un Plan de Trabajo, pues la institución carece de un *Manual de Procedimientos* o de *Inducción al Personal*. Lo que empecé a planificar lo desarrollé de acuerdo con lo que observaba dentro del Colegio para enfocarme en un campo de estudio específico, como lo es el Clima Organizacional.

### ***2.2.3 Conocimientos adquiridos***

Realizar mis prácticas profesionales en mi centro de trabajo fue una experiencia muy grata, ya que dentro de la misma universidad fueron muy accesibles, y respondían mis preguntas cuando tenía dudas con respecto a cómo abordar mi plan de trabajo o consultas relacionadas a la dinámica para ejecutar los planteamientos para entregar informes de prácticas.

Asimismo, dentro de mi círculo de estudio, pude percatarme que existían compañeros que ya eran docentes, lo que me ayudó a disipar dudas con respecto a las funciones a realizar o cómo es que pueden funcionar los centros educativos.

Por otro lado, durante la realización de mis prácticas, pude hacer una triangulación en mis asignaturas, en las cuales me enfoqué para entender el funcionamiento de un centro educativo. La parte metodológica y cómo darle un buen fundamento, es relevante, que se va desarrollando desde el primer semestre, con la Introducción a la Investigación, así como los Fundamentos de la Administración y Gestión, DO, Factor Humano y Administración, siendo la Gestión de las Organizaciones Educativas, el tronco común que se estudia por medio de posturas y corrientes derivadas de la administración general y cómo es que se llevan a cabo las funciones y formas de trabajo, el estudio del comportamiento humano dentro de una organización, sin dejar atrás la parte fundamental de los sistemas educativos y su desarrollo en Gestión Escolar.

El *currículum*, como eje principal de los centros educativos para llevar a cabo objetivos centrados en la calidad educativa y que están encaminados por medio de los elementos que constituyen un centro escolar: personal operativo, comunidad escolar, planes y programas, entorno y pertenencia, y el Clima Organizacional.

### ***2.2.3 Actividades que realicé***

Las primeras funciones que realicé en el Colegio estaban dirigidas a la recepción, en específico, eran de tipo secretarial. Pude asistir a la universidad y desenvolverme en un trabajo enfocado en el sector educativo, pero a pesar de esto no podía ligar la teoría con la práctica, poco a poco comencé a preguntar y a desenvolverme en mi campo laboral y a la par comencé a adquirir más experiencia, aunque no fue hasta las prácticas profesionales, cuando me adentré al campo educativo de manera completa.

El siguiente listado muestra las actividades de apoyo que desempeñé:

- Atención y recepción de documentos a padres de familia
- Atender la puerta y el teléfono para informes
- Elaboración de documentación para dirección técnica
- Supervisión de salones
- Entrega de material didáctico y apoyo para alumnos y docentes, así como el control del inventario
- Supervisión y apoyo de clases extracurriculares
- Supervisión de ceremonias
- Supervisión de recreos
- Supervisión de entradas y salidas de maestros, alumnos y padres de familia
- Supervisión de bitácora general
- Paso de lista y desayunos
- Entrega de pagarés y recibos de pagos para padres de familia
- Revisión de ceremonias

- Revisión de planeación semanal de los docentes
- Revisión de la calidad de clases de los docentes
- Revisión de material didáctico y forma de trabajo de los alumnos
- Revisión del uso adecuado de material didáctico en el aula
- Supervisión de documentación y apoyo a dirección
- Apoyo en tareas a alumnos de primaria
- Aclaración de dudas o apoyo a padres de familia y alumnos
- Realización de documentación relacionada con los alumnos
- Mantener en orden los expedientes de maestros y alumnos
- Mantener en orden los oficios de la institución
- Manejo de archivos de alumnos
- Revisión de bitácoras generales y de docentes, así como de alumnos
- Apoyo en realización de nómina de maestros
- Apoyo en la recepción de pagos que realiza la institución
- Reportar todas las actividades realizadas en la bitácora de dirección
- Apoyo en realización de actividades didácticas o recreativas que realice la institución
- Realización de citas para padres de familia
- Reportar problemas de conducta de alumnos a padres de familia
- Atención a proveedores
- Mediar las funciones correspondientes de docentes y personal de apoyo
- Control en listas oficiales de la SEP
- Realización de un diagnóstico sobre Clima Organizacional y desempeño docente y administrativo dentro de la institución

- Búsqueda de sustento de información con base a mi observación descriptiva
- Realización de cuestionarios
- Codificación de información
- Interpretación de resultados
- Informe final sobre el diagnóstico

### **2.3 Problemáticas que identifique como Administrador Educativo**

Algo que me generó conflicto al momento de realizar mis prácticas, fue el comportamiento organizacional y cómo es que afecta a la gestión, la dirección o a la institución educativa, ya que, sin buena comunicación entre la organización, no fluye de manera correcta la información y esto hace que interfiera en el logro de los objetivos.

La comunicación en el Colegio consta de reportar incidentes, cambios o formas de trabajo, así como requerimientos por medio de bitácoras; el único día que se habla en grupo es durante las Juntas de Consejo Técnico, o bien, las que autorice la directora del Colegio. La comunicación con los padres de familia se realiza por email, por llamada o por la bitácora individual que tiene cada alumno. Si existe un problema delicado, se cita al tutor para atenderlo; en las bitácoras, cada profesor registra lo acontecido diariamente en el aula.

Dicho lo anterior, cabe referir que existen 5 tipos de bitácoras para el seguimiento: la primera es de cada grado; la segunda es general; la tercera es de docentes, donde al supervisar o tener incidentes se escribe en ella la situación; la tercera es de materiales, donde se enlista lo que se necesita, como un tipo inventario; la cuarta es donde se registra la asistencia; y la quinta es la de nómina, faltas o ajustes de sueldo.



Esta última indica si se debe hacer ajuste, es decir, por cada sanción se realizará un descuento, donde existen dos principalmente: por llegar tarde y la otra por no entregar en tiempo y forma las cosas que se piden en dirección.

Al inicio, cuando me incorporé al Colegio, pude percatarme que la comunicación estaba fragmentada, se notaba al momento de delegar las responsabilidades por parte de dirección, asimismo, las docentes de la primaria se mostraban poco participativas en sus cumplimientos, por lo cual se tomaron medidas que provocaron el descontento en ambas partes.

Se establecieron sanciones económicas por falta de requerimientos, que al entrar en vigor dicha medida se sintió un poco de tensión, y me percate que se estaba fracturando la comunicación, ya que estas medidas solo se imponen, pero no se les recompensa por cumplimiento de metas, lo cual me llevo a formular las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo fluye la comunicación en esta institución?

¿De qué manera se motiva al personal en el logro de resultados?

¿El control de las actividades resulta eficiente o las entorpece más?

¿Tener protocolos de sanción es una medida efectiva para logro de resultados?

Las preguntas anteriores me surgieron al realizar una observación descriptiva sobre los elementos que son frecuentes en la organización y después de verificar qué factores o situaciones son en donde existe más problemática, por lo que podría analizar los resultados con la observación visual rescatada.

### ***2.3.1 Nuevas experiencias laborales***

Después de egresar de la UPN en 2015, decidí adquirir experiencia profesional, por lo que trabajé en un proyecto en conjunto con la delegación Magdalena Contreras para regularizar a alumnos de ingreso a bachillerato durante dos años. A la par de este proyecto, obtuve otro empleo en un jardín de niños. Dado que el Colegio “Américo Vespucio” también era preescolar, me permitió conocer cómo se estructuraban los preescolares y pude insertarme también en este nivel educativo.

Sin embargo, estuve frente a un grupo un poco menos de un ciclo escolar, adecuando el Plan Escolar de preescolar 2, además de ser titular del grupo, para pasar a ser auxiliar administrativo de la dirección técnica de ese preescolar. Como auxiliar de dirección, se me permitió tomar cursos que daba la SEP a los directivos y coordinadores sobre el nuevo modelo educativo de aprendizajes clave y ya no tanto sobre el PET de 2011. Sin embargo, tuve que renunciar, ya que me ofrecieron otro puesto donde podía mejorar mis ingresos. Fue así que en el 2018 entré a trabajar a un Colegio como docente de tercero de primaria, donde trabajé durante un ciclo escolar y decidí no renovar contrato por motivos personales.

Aplicué para entrar a trabajar como auxiliar administrativo en una constructora, donde afortunadamente me quedé con el puesto y durante ese tiempo lo que pretendía era poder titularme, ya que en el preescolar que había trabajado me habían invitado a ser directora técnica, pero necesitaba el título y la cédula para estar frente a un grupo o como directivo, esto para cumplir con el cotejo ante la SEP, pero no lo tenía en ese momento.

A principios de 2020, dio inicio la pandemia por COVID-2019 en México, lo que provocó que existieran trabas para poder realizar mi trámite de titulación, quedándome sin

empleo, además de tener otros problemas personales que evitaron que continuara trabajando y retomar mi trabajo en la recepción.

### ***2.3.2 Inserción a la Auditoría Superior de la Federación: mi experiencia***

Al encontrarme sin empleo, me fue difícil insertarme en el sector de la educación y aunque tenía bastante experiencia, no contaba con la cédula profesional, lo que provocaba que no pudiera regresar al área educativa. Una amiga me invitó a capacitarme para sanitizar los ambientes, una necesidad que en ese momento se tenía que cubrir por la creciente pandemia por COVID-19. Acepté y fue así como entre de manera indirecta a la Auditoría Superior de la Federación, en aquel entonces no sabía muy bien a qué se dedicaba o las áreas a cubrir.

No obstante, no fue hasta este año, cuando iba a sacar unas copias para empezar a buscar empleo referente a la experiencia que tenía en educación, ya fuera como suplente o algo relacionado, que un jefe de área vio mi *currículum* y me comentó que podía entrar a trabajar ahí por el perfil que tenía, haciendo énfasis en lo administrativo.

Existen tres áreas a cubrir en la Auditoría Superior de la Federación: Recursos materiales/servicios, Recursos Humanos y Auditoría. Al ingresar, me di cuenta de que habían ex compañeros de Administración Educativa de otras generaciones laborando en ahí. Uno de ellos me indicó que fuera a dejar mis papeles para entrar como becario. Realicé la entrevista y las pruebas psicométricas, e ingresé como becaria en el área de Auditoría Financiera Federal “B”, donde adquirir más experiencia en el rubro.

En Administración y Gestión Pública Federal, donde me desempeño actualmente en el área de archivo, analizo, corrijo auditorías y se les da seguimiento a estas, de acuerdo a un Manual de Procedimientos, entre otras actividades y, al mismo tiempo, realizo mi proyecto

de titulación, donde planeo obtener mi título y cédula para obtener un puesto que tiene como requisito tener la licenciatura concluida.

Actualmente, me llama la atención saber sobre los gastos federalizados y el seguimiento de los recursos y las auditorías externas que realizan los diferentes auditores habilitados y, aunque me di cuenta de que este papel lo desempeñan los contadores, el analizar, diagnosticar y dar propuestas de intervención, también es algo que pueden hacer los administradores educativos.

Asimismo, en el área de auditoria actualmente no hay administradores educativos, se encuentran en áreas como Recursos Materiales y Servicios o en Recursos Humanos. Resulta difícil explicar lo que podemos hacer, ya que va más allá de dirigir o trabajar en educación, el reto está en nosotros mismos, el poder aprender y pulir nuestras habilidades para insertarnos en diferentes campos de trabajo allegados a nuestro perfil profesional.

### **Capítulo 3. El proyecto que realicé como Administrador Educativo durante las prácticas profesionales: Análisis de Clima Organizacional**

El principal objetivo de este apartado es establecer cómo se fueron determinando los puntos a seguir para lograr un análisis de la institución a estudiar. A modo de recapitulación, debo señalar que el objeto de estudio se estableció a partir de una convivencia directa con la Institución Educativa, de acuerdo con las necesidades que se consideraron relevantes: el logro de objetivos entre el colegiado y si este se estaba llevando a cabo.

Esta medición se puede implementar por medio de la observación y el análisis del logro de los objetivos que se llevaban en conjunto en las Juntas de Consejo Técnico, o en las actividades cotidianas como el emprendimiento en el aula o la libre cátedra, en un ambiente cómodo y sin fricciones, tener un sentido de pertenencia o cultura dentro del centro educativo.

Luthans (2008), menciona que el comportamiento organizacional se entiende como la comprensión, predicción y administración que tiene el comportamiento humano de las organizaciones, donde todos los administradores lo son de los recursos humanos, porque tratan con el comportamiento humano en las organizaciones, por lo tanto, el comportamiento organizacional representa el lado humano de la organización.

#### **3.1 Elementos y análisis del Clima Organizacional en una institución educativa**

En el caso de las organizaciones educativas, el concepto del *Clima Organizacional* es muy reciente, el cual se define como las propiedades, procedimientos y condiciones en una organización que influyen o interactúan con sus miembros. También se entiende como sinónimo de *institucional environment*, que le da un significado de ambiente institucional refiriéndose a las condiciones, fuerzas o factores que afectan en una institución.

Asimismo, se puede deducir que los sentimientos, la atmosfera, la cultura, el ambiente interno, el genio o tono, el ambiente psicológico interno de una organización, influyen en el Clima Organizacional, en la que pueden existir muchos tipos, ya sea educativa o no, todo depende del punto de vista de los participantes (Owens, 1976).

De este modo, se puede entender que el individuo forma su propio criterio con forme a la información, en la que va relacionando situaciones, valores o aptitudes como perceptor. Este término hace alusión a las condiciones, fuerzas o factores internos y externos de un ámbito educativo capaz de influenciar el mismo ámbito o a las personas que se encuentran en él o por medio de la identificación de su misión y visión, es decir, una pertenencia a la misma institución educativa.

### **3.2 Identificación del Clima Organizacional del Colegio “Américo Vespucio”**

De acuerdo con la idea de Owens (1976), sobre la posibilidad de la existencia de diferentes tipos de Clima Organizacional en una organización, se puede deducir que en el Colegio “Américo Vespucio” pueden existir distintitos matices organizacionales, es decir, desde el sentido de pertenencia dentro del centro educativo o incluso una falta de pertenencia en los educandos que hacen que no se sientan identificados con la institución ni con la visión o misión para el logro completo de los objetivos, minimizando la comunicación, que se ve fracturada, lo que lleva a implementar el Clima Organizacional dentro de este centro educativo.

### **3.3 Abordaje Teórico**

En los siguientes subtemas, se trabajará con la implementación del Clima Organizacional, el cual puede ser holístico (considerado como un todo) y que se lleva cabo dentro de todas las

organizaciones, que a su vez se componen por diversos factores dentro de ella, delimitando qué es lo que se entiende por Clima Organizacional y los factores que influye en él, así como la cultura y las características.

### ***3.3.1 Definición de Clima Organizacional***

El Clima Organizacional es un factor determinante, el cual influye de manera positiva o negativa en la productividad de las personas que constituyen la organización educativa, esta se compone de diversos factores tanto administrativos como pedagógicos, donde la actualización docente constituye un papel fundamental para llevar a cabo una mejora educativa dentro de la institución, por medio de una adecuada gestión directiva, generando un ambiente equilibrado entre sus partes.

Sin embargo, es común que surjan conflictos laborales en la estructura del centro educativo, como la que se detectó en este trabajo, lo que determinó el cómo influye el Clima Organizacional dentro del Colegio “Américo Vespucio” y dónde se presenta una inadecuada comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad escolar; de esta manera se pudieron conocer los problemas que existen dentro del centro educativo, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un clima de armonía.

El Clima Organizacional, como lo especifica Argyris (1958), se ha ido diversificando, ha tomado varias vertientes, como el carácter, la personalidad, el espíritu y la cultura, es decir, aquello que caracteriza un ambiente laboral como la personalidad de la organización. Cabe resaltar que las características organizacionales cognitivas son determinantes en los factores individuales; donde finalmente se toma la idea de factores globales y entra la interacción entre la persona, la situación y el entorno donde se desenvuelve.

Desde el conceptualismo histórico, según Pardinás (1989), los individuos intentan aprender el orden en su ambiente y crearlo a través del pensamiento por medio de su significado, basándose en dos principios fundamentales: la tarea del que preside captando el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo y la otra es creando un orden de interacción a través del pensamiento. Retomando de esta manera el concepto del ambiente, el cual sirve para que el individuo adapte sus actitudes y conductas, es decir, basadas en las funciones de cognición y de adaptación en la función del ambiente, así como el rol de las diferencias individuales en su adaptación.

Por lo tanto, se entiende por organización a los individuos, grupo o subsistema de esta que están en un nivel jerárquico semejante, los cuales deberán desarrollar y tener percepciones semejantes, donde el clima se relaciona con las características de los individuos como con la naturaleza del contexto. Loo-Chávez (2017), indica que Francis Cornell “define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles” (p. 1343).

La visión del clima se fundamenta como una característica del ambiente total bajo cuatro dimensiones: La primera es la ecología, seguido del medio, así como el punto en el sistema social y, por último, la cultura. Por lo anterior, se puede entender que el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente como una experiencia por sus ocupantes, la cual influye en su conducta, que puede describirse en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos del ambiente.

En un trabajo realizado por Silva (1992), indica que Ekvall “trata de relacionar esta definición introduciendo algunas restricciones: El clima organizacional es un conglomerado



de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización. Se origina y se desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización” (p. 446).

Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones, ya que no es lo mismo que el clima hace a las personas considerando una realidad organizacional en contra parte con las jerarquías informales o con las normas del grupo fuera de una organización.

De acuerdo con lo analizado por Tagiuri: “El clima organizacional comprendido desde esta perspectiva es el ambiente en el cual las organizaciones se pueden encontrar ya sea de manera interna o externa, ya que de esto depende su buen funcionamiento y el logro de los objetivos planteados, ejemplificando en materia educativa” (Silva, 1992, p. 447).

Las características más relevantes de estas definiciones son, primero, entender que el clima es algo externo al individuo, segundo, tenemos que su exterior no es distinto a las percepciones y, tercero, se tiene que existe una la realidad organizacional; por esto mismo, se concibe entonces que por medio de las percepciones se puede operar, al igual que con las observaciones externas o medidas objetivas, que es distinto a lo denominado en cultura organizacional.

### **3.3.1.1 Factores que influyen en el Clima Organizacional**

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve, de acuerdo con lo que indicado Herzberg (1968). Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores, por lo que el autor analiza que tenemos como primer factor la motivación

comprendida como la fuerza que mueve a un individuo a que actúe y se comporte de una determinada manera.

Dentro de las organizaciones educativas, la primera impresión que se gesta es el comportamiento que tomarán durante su trabajo, es decir, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. En la segunda se encuentran las Relaciones Humanas, que son las encargadas de crear y mantener entre los individuos, relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas que son aceptadas por todos y fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad. Retomando el ejemplo de la *primera impresión* en las instituciones educativas, se refuerzan cuando el individuo comienza a *socializar* y va conociendo la forma de trabajo dentro de la institución educativa.

La tercera se encuentra el individuo, donde se generan las percepciones que tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Y, por último, se encuentra el trabajo, que al igual que las organizaciones, en las instituciones educativas la satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales, siendo resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

En el caso de las instituciones educativas, el concepto del Clima Organizacional es muy reciente, el cual se define como las propiedades, procedimientos, condiciones, etcétera,

de una organización que influyen o interactúan con sus miembros. También se le describe como sinónimo de *institucional environment*. Dicho término hace alusión a las condiciones, fuerzas o factores internos y externos de un sector educativo capaz de influenciar el mismo sector o las personas que se encuentran en él. Como menciona Herzberg (1968) la combinación de las relaciones humanas y el ambiente, generan relaciones de amistad, apoyo, apertura o trabajo en equipo, es decir, dentro de la organización se genera un clima, el cual varía de acuerdo con los grupos de trabajo de cada institución.

En la actualidad, para poder conceptualizar el término ambiente como un medio social general, el cual está inmerso en todas las organizaciones de cualquier sociedad, donde se refuerzan las normas y estándares que, aunque no se acepte se toman como referencia para desenvolverse en la organización de manera autónoma. (Baker, 1968). Es decir, es un medio específico el cual afecta a cada organización individualmente.

García (2000), indica que para Chiavenato el concepto de Clima Organizacional tiene “las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (p. 47). Por lo anterior, se puede inferir que el Clima Organizacional se da en la relación entre el personal de la institución y su entorno, así como también entre las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo ya sea de manera interna o externa en la organización.

### **3.3.1.2 Dimensiones y cambios en la cultura organizacional**

La cultura es un sistema dominante de valores puestos en prácticas dentro de una organización, estas pueden facilitar o restringir la competitividad y el desempeño, de acuerdo con Schein, el Clima Organizacional tiene como objetivo diagnosticar las facetas de este, a fin de propiciar transformaciones de lo que se considere necesario en la propia organización y decidir cuál es la cultura deseada y efectuar intervenciones para lograrlo de acuerdo con la siguiente clasificación:

- A) Relación de la organización con el entorno: hace alusión a la responsabilidad social de creación de empleos, así como el cumplimiento de la legislación y atención al personal externo e interno.
- B) La naturaleza de la actividad humana: en la cual se espera que las personas participen activamente en la construcción de la organización de acuerdo con su identidad organizacional.
- C) La realidad y la verdad: en algunas organizaciones solo se ve por medio de los jefes y, por ende, la verdad está en sus aseveraciones u órdenes, ya que tienen la función de explorar con las limitaciones propias de la naturaleza humana.
- D) El tiempo: se trata de no cambiar los modos de operación, pues han traído éxito en épocas anteriores para reaccionar a presiones cotidianas puestas en el futuro para aplicar una planeación estratégica para influir activamente en la producción o en la posibilidad de éxito.

La cultura ha sido creada por los seres humanos, lo que implica una naturaleza adquirida, pero la cultura organizacional puede ser modificada, por lo tanto, es necesario

seguir las siguientes recomendaciones: es necesario partir de la misión, visión y valores correspondientes, elementos que deben contener algunas facetas para hacerlo atractivo y que puedan ser practicadas día con día (Arias, 2004). Es preciso diseñar el tipo de cultura deseada, y si no se diseña, esta surgirá de forma espontánea, pero es recomendable diseñarla uno mismo. Una vez determinando el tipo de cultura deseada hay que hacer que se acate la misión de ir introduciendo cambios para perseguir una estrategia.

La transformación de una cultura será más aceptada, si las personas se dirigen y se conducen en la organización y muestran sus pretensiones. Los directivos se involucran en el cambio y están deseosos de experimentar nuevos procedimientos e ideas, por ende, tener el compromiso y mostrarlo cotidianamente.

De acuerdo con Arias (2004), para facilitar el cambio se debe mostrar compromiso con la misión, los objetivos, los procesos y las técnicas, así como con el servicio dentro de la organización escolar, es adoptar un papel para solucionar problemas y tener interés de obtener resultados tangibles. Cualquier directivo muestra mayor efectividad en sus acciones cuando se compromete con la cultura existente en su organización, lo cual brinda oportunidades para diseñar procedimientos y objetivos de acuerdo con esta y se presenta en la organización para propiciar una modernización.

### **3.3.1.3 Características que conforman el Clima Organizacional**

En este apartado se hará especial énfasis sobre el Clima Organizacional, por ser un tema de gran importancia para todas las organizaciones que buscan un mejoramiento en el ambiente institucional y, por consiguiente, mejorar la calidad de la educación.

Para caracterizar el clima, se han realizado diversos estudios sobre el tema, estos han sido publicados y puede retomarse la clasificación realizada por Camerón y Freeman (1991), quienes presentan un modelo basado en los "valores en conflicto para describir los tipos de clima organizacional", así como estilos de dirección. Denison y Spreitzer (1991) describen las características que conforman el Clima Organizacional, que se resume de la siguiente manera.

Empezando por la desvinculación, la cual pretende lograr que el grupo actúe mecánicamente. es decir, que el grupo "no está vinculado" con la tarea que se realiza o no este comprometido con el logro de los objetivos a corto o mediano plazo. En las instituciones educativas, generalmente siguen una misión enfocada a objetivos, realizados por medio de un plan estructurado, el logro de la mejora continua en el centro educativo, el Colegio "Américo Vespucio".

En cuanto a la obstaculización se hace referencia al sentimiento de los miembros de una organización que se encuentran agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, este pretenderá que se agilicen los procesos para evitar la "rutina", la cual hará que los tiempos se vuelvan útiles.

Asimismo, para los docentes de los planteles educativos, la carga administrativa, es un factor predominante que afecta la organización del aula, la cual debe cubrir estos requerimientos administrativos, como ya se mencionó anteriormente, es importante tener en cuenta la visión y el logro de los objetivos de un plan de trabajo.

Lo que corresponde al espíritu, los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y, al mismo tiempo, se está gozando del sentimiento de la tarea cumplida,

que se puede ligar a la teoría, es decir, se puede observar que se tiene una identidad hacia la organización. Para Quinn (1991), la intimidad es una dimensión de satisfacción de las necesidades sociales, que no necesariamente asociada a la realización de la tarea; la premisa anterior señala que se siente realizado después de lograr objetivos marcados a corto o mediano plazo, siguiendo la línea de un plan anual de trabajo, ligado a objetivos en el Colegio.

El énfasis en la producción se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por la supervisión estrecha. La administración es medianamente lineal, ligada a la retroalimentación, que se representó en las Juntas de Consejo Técnico que se realizan cada mes. Donde los procesos son verificados, teniendo como objetivo una mejora continua entre las partes, con el fin de mejorar la calidad educativa de la institución.

El empuje, por otro lado, se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivarla al mismo tiempo. Para ejemplificar este punto, el director de la escuela juega un papel fundamental, ya que, logrando una motivación enfocada a objetivos, se podrán apreciar los resultados o alcances de las metas previstas en los planes anuales enfocados a rutas de mejora escolar.

En el caso de la consideración, retomando el ejemplo de la escuela, es un comportamiento caracterizado por la inclinación de tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos. Se entiende entonces, como idea principal del apartado anterior, que el docente se toma en consideración como parte fundamental de la escuela, tomando en cuenta su trabajo por medio del reconocimiento. Asimismo, la estructura del centro escolar, se conforma por las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones

que hay en el grupo, por ejemplo, las reglas, reglamentos y procedimientos existentes y quiénes son los que las aplican dentro del colegiado.

Lo anterior va de la mano con la responsabilidad, que refiere al sentimiento de apreciar a cada uno como su propio directivo; el no tener que consultar todas sus decisiones cuando se tiene que realizar un trabajo, simplemente saber que es su deber realizar dicho trabajo. Por lo tanto, la eficacia generada de acuerdo con una autonomía puede hacer que el docente tenga una toma de decisiones bajo un criterio propio de trabajo, lo que genera un reconocimiento para este. En este proceso, entonces se genera una recompensa, haciendo alusión al sentimiento de reconocimiento por hacer bien su trabajo, haciendo énfasis en el reconocimiento positivo más que en las sanciones.

El sentido de riesgo e incitación en el oficio de la docencia en la escuela es la capacidad de tener las medidas necesarias para la prevención de riesgos, donde los miembros deben conocer y saber qué acciones tomar en caso de enfrentarse a este tipo de situaciones. El sentimiento general de confianza que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo que hace alusión a la cordialidad que es lo que uno quiere, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales. De esta manera, el apoyo se refiere al trato recibido por los directivos y otros docentes de la institución, en la que hay un apoyo mutuo, de arriba hacia abajo.

Por lo tanto, la importancia de tener metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño provocan hacer un buen trabajo, ya que por medio del estímulo que representan las metas personales y de grupo. El conflicto es la conmoción que los directivos y los colaboradores quieren oír y que se den diferentes opiniones, es decir, que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen sin tener un apoyo por parte de las autoridades correspondientes.



De este modo, para realizar un análisis más enriquecedor, se tomará como referencia el artículo *El clima en los equipos de trabajo: una propiedad de configuraciones*, donde se mencionan cuáles son las características según clasificación mostrada por Camerón y Freeman (1991). Primero se describe el término de clima abierto, que retoma a la organización educativa como objeto de estudio, el cual se caracteriza por ser de espíritu elevado, sin despreocupación y débil rendimiento.

De este modo, un clima que se desarrolla en una organización difiere entre su liderazgo y sus partes, es decir, al hablar de un rendimiento débil, no se ejerce la realización oportuna para delegar actividades entre los docentes para el logro de un objetivo en común. Por lo tanto, relacionado a un director, este deberá poseer un control pleno de la situación, proporcionando, además, un liderazgo frente a los profesores; debe ser parte de su personalidad, es el rol que debe desempeñar, ser tomado como un “ejemplo”, trabajando con dedicación y dependiendo de las circunstancias, debe señalar el desempeño de los profesores o subordinados y hacer lo posible por ayudarlos.

Los subordinados podrán lograr entonces una satisfacción en su trabajo y estar lo suficientemente motivados para sobreponerse a cualquier clase de dificultades, es decir, se desarrollará un estímulo para resolver sus propios problemas y hacer que la institución funcione por medio de logros.

El clima autónomo, de acuerdo con Islas (1992), es un clima elevado, con intimidad alta y despreocupación débil. Aplicando esta definición en la escuela, el director tiene la libertad para promover sus propias estructuras de integración, a los profesores, entonces les será posible lograr las metas más rápida y fácilmente, trabajando juntos de manera

satisfactoria y se verán cumplidos los objetivos de la organización. Este estilo de liderazgo favorece al establecer normas y reglas que facilitan las orientaciones.

El clima controlado, se caracteriza por tener un espíritu elevado, despreocupación y de consideración débil, con rendimiento alto, empuje y obstrucción elevada, pero con una “intimidad débil”, por ejemplo, el director presionará por el logro de los resultados a expensas de la satisfacción de las necesidades sociales. En este clima se hace hincapié al logro de las tareas, deteriorando las satisfacciones de necesidades, sin embargo, los profesores están empeñados en sus tareas, pero esta figura de autoridad los dirigirá con escasa o nula flexibilidad, es decir, sus opiniones y puntos de vista serán los únicos que se dejarán oír en todo momento haciendo lo posible para que el trabajo se realice según sus objetivos.

El clima familiar se caracteriza por ser de despreocupación alta, absorción débil, intimidad al espíritu regular, bases en el regimiento débil. Por ejemplo, dentro de un centro educativo, la conducta del director y los profesores se muestran abiertamente amistosos; la complacencia de necesidades sociales conforma un muy alto nivel y será poco o nada para distinguir o controlar las actividades del grupo hacia la consecución de los objetivos, es decir, el director apenas tendrá control sobre alguno de los profesores lo que desencadenará en escasas realizaciones orientadas en las tareas, como consecuencia de la satisfacción de las necesidades sociales ante la actitud del director, el cual solo en algunas normas hará hincapié y no presionará sobre el rendimiento ni vigilará si los profesores cumplen exactamente con sus obligaciones.

El clima paternal se describe con un rendimiento alto, con despreocupación alta, obstrucción débil, empuje regular y teniendo una consideración alta. La figura del director no es reservada, resulta entrometido en quehaceres de lo que debe hacerse dentro y fuera de

la institución, el cual manifiesta un comportamiento regular en sus intentos de motivar a la organización, sin embargo, por no ser una “figura líder”, un ejemplo ideal, los profesores no lograran trabajar a gusto como grupo en la escuela, por el contrario, se dividirán en bandos, habrá despreocupación notable debido a la incapacidad del director para controlar sus actividades, con una obstrucción débil porque se insistirá en hacer todo el trabajo pesado por sí mismo y poca intimidad y espíritu entre los profesores. El director, de manera arbitraria, estará en todas partes en un mismo tiempo de un lado a otro, inspeccionando y controlando todo.

El clima cerrado tiene sus peculiaridades, es de una despreocupación alta, con obstrucción, de espíritu y empuje débil, de reserva alta, con rendimiento alto y una consideración débil. Los miembros de la institución educativa obtendrán poca satisfacción con respecto a la regularización de las tareas o las necesidades sociales. El director resultará ineficaz al dirigir las actividades de los profesores, demostrará poco interés por ocuparse del bienestar personal.

La intimidad será regular, los profesores que obtengan satisfacción por su trabajo será a través de relaciones amistosas; los demás profesores, por su parte, también serán despreocupados y no trabajarán bien juntos, sus logros como grupo serán mínimos. La descripción será alta a causa de las inadecuadas facilidades por parte del director. El marcado énfasis del rendimiento reflejará la opinión del director diciendo en qué se debe trabajar y cómo hacerse con mayor dedicación, con frecuencia le parecerá que fuerzas externas dirigen el curso de los acontecimientos en la escuela.

Tendrá tender a aceptar con filosofía, el cambio excesivo de profesores, echándole la culpa de ello a las condiciones sobre las que no tienen el control. En un clima cerrado el

director no demostrara iniciativa o ingenio para reducir los obstáculos e inconvenientes que se encuentran los profesores en la realización de su trabajo.

Las anteriores definiciones, y como se ha podido constatar en los apartados anteriores, cada factor y elemento que compone una organización es predominante para ver cómo esta es afectada por los mismos, de manera positiva o negativa, asimismo, el rol que desempeñan los líderes sobre los subordinados desencadena una parte fundamental para la realización del clima organizacional, ya que por medio de esta se puede regular la limitación del logro de objetivos entre las partes.

### **3.4 Andamiaje metodológico**

En este apartado se analizará la metodología utilizada para este trabajo, método mixto (cuantitativo y cualitativo), utilizando la descripción aplicada en el análisis del Colegio “Américo Vespucio”. El método descriptivo, permitirá recabar información para organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar resultados de observaciones previas que se realizaron en este Colegio, previo al análisis.

Desde el punto clave de una investigación hemos estudiado los siguientes elementos:

- Problemática
- Marco teórico
- Técnicas de observación
- Muestreo
- Enfoque cuantitativo y cualitativo (metodología mixta).

A lo largo de la historia de las ciencias, existieron diferentes corrientes del pensamiento, tales como el Empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la

fenomenología, el estructuralismo, que utilizan diversos marcos imperativos como la ignorancia y el constructivismo, que han originado diferentes rutas en la búsqueda de la investigación. Sin embargo, de acuerdo con los diferentes antecedentes que respaldan estas corrientes, desde la segunda mitad del siglo XX, se han polarizado en dos enfoques del conocimiento: el cuantitativo y el cualitativo. A continuación, se expondrá brevemente cada uno.

#### ***3.4.1 Análisis del material cualitativo***

El objeto formal está dado por la conducta simbólica verbal o de otra naturaleza, tal como se da en la sociedad, por lo tanto, es preciso idear métodos; Berelson (1990), señala tres enfoques del análisis de materiales simbólicos: el primero, se centra en que el investigador se interesa principalmente por las características del propio contenido; el segundo, trata de extraer inferencias válidas a partir de la naturaleza del contenido, respecto de las características de quienes producen el contenido o de las causas de éste; y el tercero, que interpreta el contenido con la finalidad de relevar algo sobre la naturaleza de los oyentes a los que dirige sus efectos. Cualquier estudio particular puede adoptar o no uno o varios de estos enfoques.

Con este método se realizó la recopilación y presentación de datos recabados en el Colegio “Américo Vespucio”, de manera sistemática para dar una idea clara y determinada de alguna situación enfocada al Clima Organizacional y sus vertientes, algunas de las ventajas con las que cuenta este método es que la metodología es práctica, de corto tiempo y económica. El propósito del estudio descriptivo es investigar, describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno (Zorrilla, 1986).

El método descriptivo es de los más utilizados en la investigación para el estudio de cualquier fenómeno desconocido observado en un ambiente natural, de manera paralela, en el centro educativo, se va manifestando el análisis por medio de la observación, describiendo los sucesos relacionados con el objeto de estudio en el Colegio “Américo Vespucio”. Para Underwood (1978), la metodología descriptiva puede desempeñarse en diferentes funciones, que se dividen en cuatro:

- Ayuda a identificar fenómenos importantes.
- Sugiere factores a manipular en posteriores estudios experimentales, así como sugerir posibles conductas que más tarde pueden ser estudiadas por medio de experimentos adecuados.
- Utilizarse como instrumento de estudio cuando no pueden utilizarse los métodos correlacionales experimentales.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en dar a conocer la situación, las costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, en este caso del Colegio “Américo Vespucio”, no limitándose a la recolección de datos o a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores, cobran un papel más simbólico, puesto que recogen datos sobre la base de una hipótesis o teorías a exponer, en este caso la influencia del Clima Organizacional sobre la gestión del Colegio, por ende, resume la información de manera cuidadosa y analiza minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento, la cual consta de las siguientes características:

- Examinar las características del problema escogido, definir y formular la hipótesis.

- Enuncian los supuestos en los que se basa la hipótesis y los procesos adoptados.
- Eligen los temas y las fuentes apropiadas para la recolección de datos.
- Establecen, a fin de clasificar los datos y las categorías, para que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, las diferencias y las relaciones significativas.
- Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos, realizar observaciones objetivas y exactas con las que se describen, analizan e interpretar los datos obtenidos en términos claros y precisos.
- Recolección de datos en el informe, donde se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos, las cuales se integran por individuos hechos elementos de otra índole, una vez identificada la población con la que se trabajará y se decide si se recogerán los datos de la población o sólo una muestra representativa de ellas.

Los datos cualitativos se medían a través de símbolos verbales, los cuales se usan en los estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos. Estos proporcionan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, pues se emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos.

Asimismo, estos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos, es decir, desde una visión científica, también debemos tomar en cuenta que la investigación descriptiva se basa en categorías que no son rígidas, en la que los estudios pueden encuadrarse en alguna de esas áreas y otros corresponden a diferentes tipos de ellas; en este punto, los estudios de caso se realizará a través de la investigación intensiva social o

comunidad, para ello se recoge información acerca de la situación existente con el modelo, que se realizará con las experiencias y condiciones pasadas y las variables ambientales que ayudan a determinar las características específicas y de conducta de una unidad, después de analizar las creencias e interrelaciones de sus factores, se elabora un cuadro amplio e integrador de la vida social, tal como ya funciona en la realidad, enfocado a la institución educativa.

El interés de los individuos no es considerado como persona única, sino como objetos representativos que reúnen los datos a partir de una muestra de sujetos, cuidadosamente seleccionados y se procuran extraer generalizaciones valiosas sobre la población que representa la muestra, enfatizando en la plantilla docente.

### ***3.4.2 Paradigma Cuantitativo***

El método cuantitativo se caracteriza por investigar o realizar los siguientes pasos: plantea un problema de estudio realizando preguntas de investigación sobre cuestiones específicas, en este caso en el Colegio “Américo Vespucio”, una vez planteado el problema que surge en esta institución educativa, se revisa lo que sea investigado anteriormente sobre dicho tema. Sobre esta literatura, se construye un marco teórico, de esta teoría deriva una hipótesis. Se somete a prueba esta hipótesis mediante el empleo de diseños de investigación apropiados. Si estos resultados corroborar la hipótesis, se aporta evidencia a su favor comprobando, de esta manera, una teoría.

Para obtener tales resultados se recolectan datos numéricos del fenómenos de estudio, a esto se le denomina *proceso de investigación cuantitativo*, el cual pretende realizarse en el Colegio objeto de esta investigación. Es importante recalcar que la hipótesis se genera antes de recolectar y analizar los datos y en dicha recolección se miden variables o conceptos



concebidos en la hipótesis mediante procedimientos estandarizados y aceptados en la investigación.

Una vez planteado, debe ser objetiva y deductiva, por ende, esta no puede ser afectada por el investigador, generando expresiones lógicas de la hipótesis que se buscan someter a prueba, la cual sigue un patrón predecible y estructurado en el proceso. Al final del estudio en el Colegio “Américo Vespucio”, con dichas investigaciones, se pretende explicar y predecir los fenómenos, buscando relaciones causales entre los elementos, es decir, la reconstrucción y demostración de teorías que explican y predicen un fenómeno representado en esta institución educativa.

Para Grinnell (1997) y Creswell (1997) existen dos realidades: La primera consiste en las proposiciones y experiencias subjetivas y la segunda corresponde a una realidad, la cual es objetiva independientemente de las creencias. A continuación, un esbozo general a seguir:

- A) Se plantea un problema de estudio delimitado y concreto con preguntas de investigación sobre cuestiones específicas.
- B) Se revisa lo investigado anteriormente sobre esta actividad.
- C) Sobre la revisión de la literatura se construye un marco teórico.
- D) Derivar en una hipótesis cuestiones que van a probar si son ciertas o no.
- E) Se somete a prueba la hipótesis mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados, lo que permitirá apoyar esta hipótesis con estos procedimientos y así sustentarse.

F) Tener los resultados que se recolectan con datos numéricos de los objetos o fenómenos de estudio, que se analizan mediante procedimientos estadísticos, derivando otra característica de este enfoque; seguido de la recolección de datos, que es la medición de estos conceptos contenidos en la hipótesis, los cuales son estandarizados, demostrando que se pretende medir los fenómenos estudiados en esta institución educativa y cómo esto se observa en el mundo real, con estos datos se busca tener el máximo control de todas las explicaciones posibles para responder al planteamiento del problema.

La investigación cuantitativa es objetiva, es decir, está no es afectada de ninguna forma por el investigador, llevando a cabo un patrón predecible y estructurado. Los estudios cuantitativos explican y predicen los fenómenos investigados buscando regularidades y relaciones causales entre los elementos. Su principal objetivo es la construcción y demostración de teorías, siguiendo un proceso riguroso de acuerdo con estándares válidos y confiables, utilizando un razonamiento deductivo para derivar una hipótesis que se busca someter a una prueba, ocurriendo en una realidad externa al individuo. Cada enfoque puede originar una sola investigación, en algunos casos la combinación de ambos enfoques enriquecen la investigación, ya que ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento utilizando fases similares y relacionadas entre sí (Granel, 1997):

1. Llevan a cabo observación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y la evaluación.
3. Demuestra el grado de las suposiciones o de las ideas.
4. Revisa tales suposiciones o ideas sobre la base o prueba del análisis.

5. Propone nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar o fundamentar las posiciones o ideas o, inclusive, generar otras.

### **3.4.3 Instrumento de recolección de datos.**

Se aplicó un cuestionario escala *Likert* (Anexo 1) a 7 docentes, los cuales están en constante contacto con la dirección y son a las que se les piden procesos o requerimientos por parte de dirección técnica. A continuación, se muestra una tabla describiendo cierta información sobre dichos docentes:

**Tabla 1.**

*Plantilla del Colegio “Américo Vespucio”*

<b>Edad</b>	<b>Grupo al que imparte</b>	<b>Sexo</b>	<b>Antigüedad</b>
25	1 y 2	Femenino	3 meses
42	3 y 4	Femenino	1 año y medio
25	5 y 6	Femenino	3 años
28	Extracurricular	Femenino	1 año y medio
50	Extracurricular	Femenino	2 años
50	Extracurricular	Femenino	4 años
23	Extracurricular	Masculino	2 años

*Fuente:* Elaboración propia. Junio de 2017.

**Cuadro 2.**

*Personal directivo del Colegio “Américo Vespucio”*

<b>Edad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Sexo</b>	<b>Antigüedad</b>
38	Directora General	Femenino	8 años
26	Directora Técnica	Femenino	1 año y medio.

*Fuente:* Elaboración propia. Junio de 2017.

Las actividades fueron las siguientes, las cuales se dividieron en fases, que comprenden en el procedimiento de la aplicación de los cuestionarios a docentes y directivos de la siguiente manera:

- Se aplicó en 28 de octubre del 2017, después de ser autorizado por la dirección.
- Se estructuró un cuestionario de acuerdo con la percepción acerca de la gestión del Colegio, cada Indicador tiene 4 posibles respuestas: malo (1) regular (2) bueno (3) muy bueno (4).
- Se prosiguió con el análisis de los datos duros.
- Se graficaron los resultados.
- Se prosiguió a la aplicación de una entrevista con base a estos resultados para enmarcar las posibles respuestas al cuestionario antes aplicado.
- Se aplicaron entrevista a los directivos.
- Se trató la información.
- Se desprendieron líneas de intervención.

Se buscaron procesos que contribuyeran al análisis de la información, se decidió trabajar en una escalar *Likert*, que es viable en la investigación cualitativa. El cuestionario se dividió en 4 partes respectivamente y cada pregunta tenía un valor y un respectivo proceso a estudiar:

- Procedimiento
- Planeación.
- Organización
- Dirección

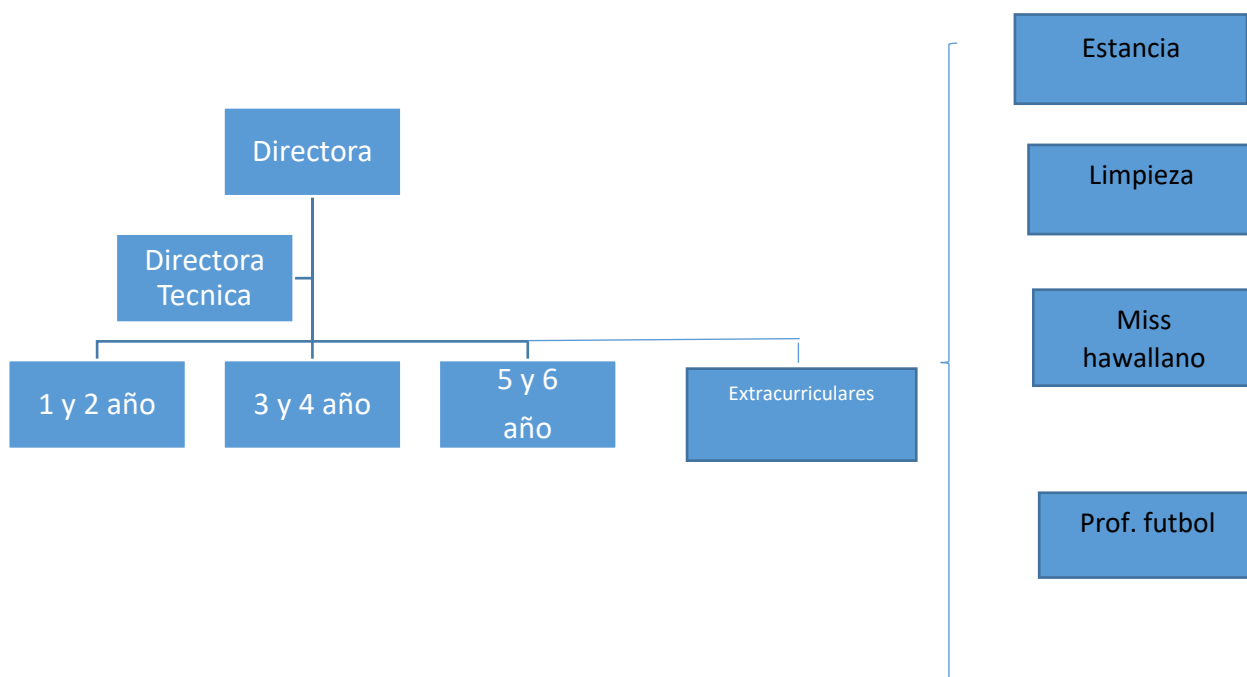
- Control

Después de hacer dos esbozos distintos del cuestionario y de que se me autorizara, pude aplicarlo en la institución educativa, para después proseguir con el análisis. Lo siguiente se construyó con base al proceso administrativo, el cual se implementó con preguntas individuales, que pretenden obtener información de acuerdo con lo visto en el escenario de las prácticas.

Características principales:

- Consta de una matrícula de 25 alumnos por todos los grados.
- Consta con una plantilla de 7 profesores.
- Tiene una Directora Técnica y una Directora General.
- Es de carácter privado.
- Tiene servicio de estancia.
- Tiene servicio de comedor.
- Cuenta con su propio Plan de Estudios interno.
- Tiene una persona de intendencia.
- Tiene una maestra de apoyo de tareas (estancia)
- Cuenta con dos profesores que van esporádicamente, los cuales imparten danza, artes plásticas y fútbol, respectivamente; estos no entran en organigrama, pero están integrados en algunas actividades internas del Plan de Estudios.

El siguiente organigrama se realizó de acuerdo con la plantilla que se muestra al Supervisión Escolar, ya que el colegio no cuenta con uno propio. <sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> El lado derecho del organigrama se anexo para especificar a todos los trabajadores del Colegio, sin embargo, dichos documentos no se cotejan en Supervisión Escolar, por ende, su documentación no se encuentra en los documentos de la plantilla escolar.

## Capítulo 4. Análisis de Resultados y propuesta de intervención

### 4.1 Presentación y resultados de datos preliminares de cuestionarios docentes

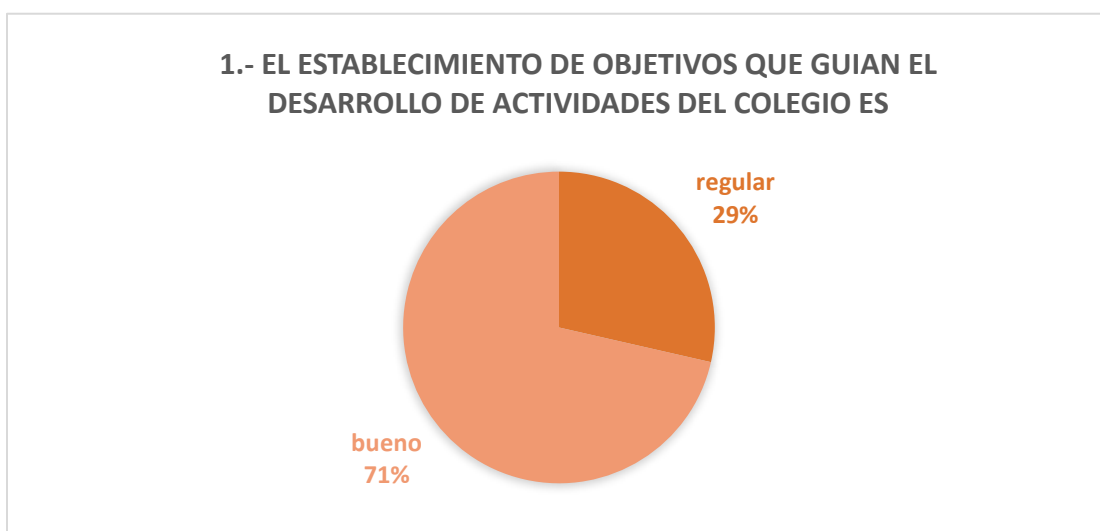
De acuerdo con el estudio realizado con el apoyo de la aplicación de la escalera *Likert* (Anexo 1), se puede observar que la primera pregunta del cuestionario va dirigida al ámbito de la planeación, seguida de una serie de preguntas dirigidas a la organización y control, para finalizar con una pregunta relacionada con el Clima Organizacional.

A lo largo del análisis del Marco Teórico, se ha determinado que es indispensable, en la gestión, contar con una buena planeación, teniendo en cuenta los objetivos o metas a seguir, ya sean a corto o mediano plazo dentro de la Institución.

Por lo que fue preciso realizar la siguiente pregunta:

#### Gráfica 1.

*¿El establecimiento de objetivos que guían el desarrollo de actividades del Colegio es?*



*Nota:* El 29 % representa a 2 personas y el 71% representa a 5, dando un total de 7 personas.

Representando el 100% del total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

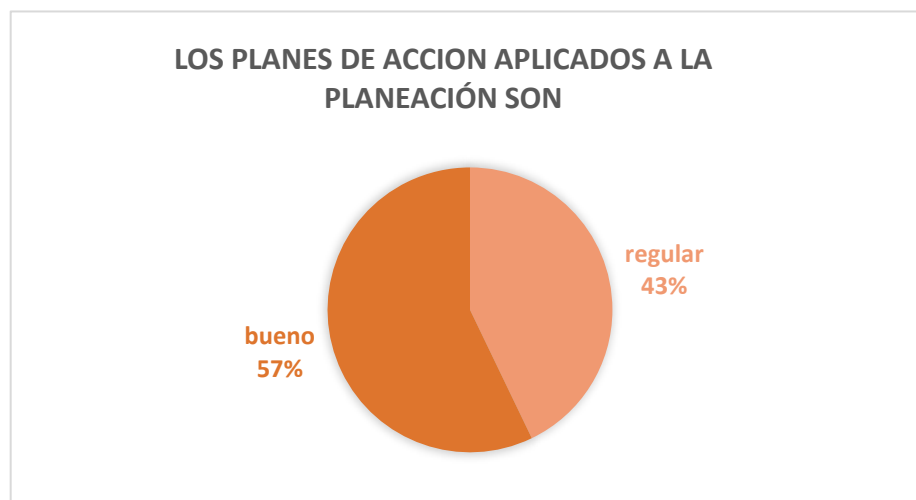
Se observa que el 29% indica que los establecimientos de objetivos son regulares, mientras que el 71% menciona que son buenos. Hay que recordar que los objetivos en una institución son fundamentales, por lo que debe existir calidad y conocimiento de lo que se pretende obtener para poner en marcha un plan de acción para lograrlo.

Con lo anterior, para establecer los objetivos con las actividades son buenos, es decir, hay una correspondencia entre lo dispuesto y lo pretendido a alcanzar. El logro de los objetivos enmarca el ritmo de trabajo en el *currículum*, de acuerdo con el grado para el logro de resultados guiados bajo un Plan de Trabajo.

Asimismo, la pregunta siguiente está relacionada con los planes de acción o medidas tomadas según la planeación determinada por la Institución:

## Gráfica 2.

*Los planes de acción aplicados a la planeación son*



*Nota:* El 40% representa a 3 personas y el 60% representa a 4, dando un total del 100% que representa el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.



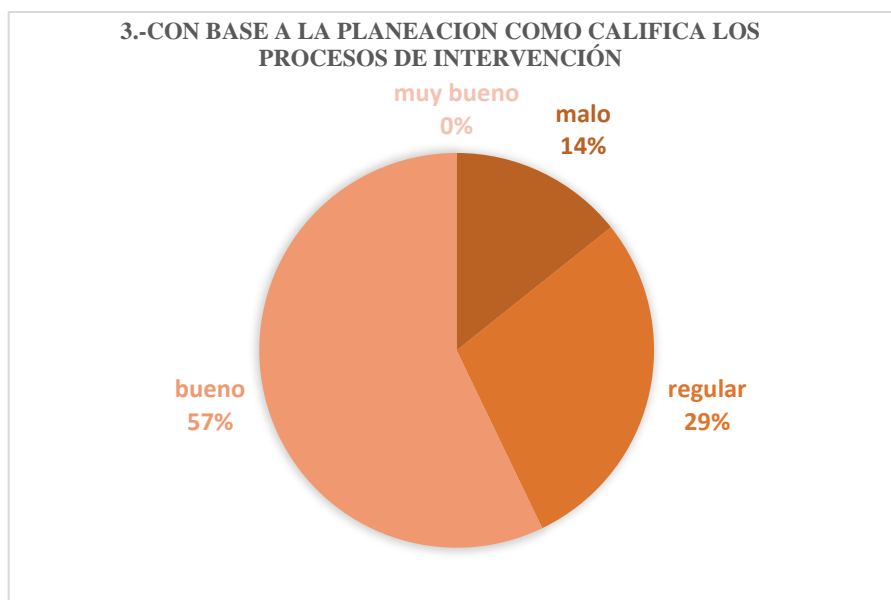
Se puede apreciar, de acuerdo con los entrevistados, que un 43% menciona que son regulares los planes de acción aplicados a la planeación, mientras que un 57% menciona que son aplicados de manera correcta.

Para ilustrar este resultado, los planes de acción hacen hincapié en cómo ejecutar la planeación a lo establecido, es decir, de lo que se quiere lograr con el colegiado por medio de estrategias y acciones a corto y mediano plazo. De acuerdo con la pregunta, los resultados de planes de acción son pertinentes para el logro de los objetivos dirigidos por una planificación que manifiestan las necesidades y alcances del Colegio.

La siguiente pregunta va enfocada a los procesos de intervención, que dicta lo siguiente:

### Gráfica 3.

*Con base a planeación cómo califica los procesos de intervención*



*Nota:* El 14 % representa a 1 persona, el 29% a 2 y el 57 % representa a 4 personas. Dando un total del 100% de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

Para analizar esta cuestión y teniendo claros los objetivos del Colegio, se delegan procesos para establecer alcances y evaluarse, se habla de una intervención. El área de dirección debe intervenir de acuerdo con las necesidades que refleja la comunidad educativa y se tratan de adaptar dichos procesos por medio de una retroalimentación continua para el logro de objetivos.

Se puede observar que el 29% menciona que los procesos de intervención enfocadas a planeación son regulares, que contrasta con un pequeño 14%, considerando la poca población, mientras que el 57% menciona que son buenos dentro del Colegio “Américo Vespuccio”. La intervención eficaz dentro de las áreas educativas conlleva a una buena gestión a lo largo de un plan curricular para determinar si el contenido es adecuado para el logro de los aprendizajes esperados que vienen enmarcados en los planes y programas vigentes.

Para las propuestas de trabajo se determinó la siguiente pregunta:

#### **Gráfica 4.**

*Las propuestas de trabajo para la planeación son:*



*Nota:* El 40% representa a 3 personas y el 60% representa a 4, dando un total del 100% representando el total de los cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

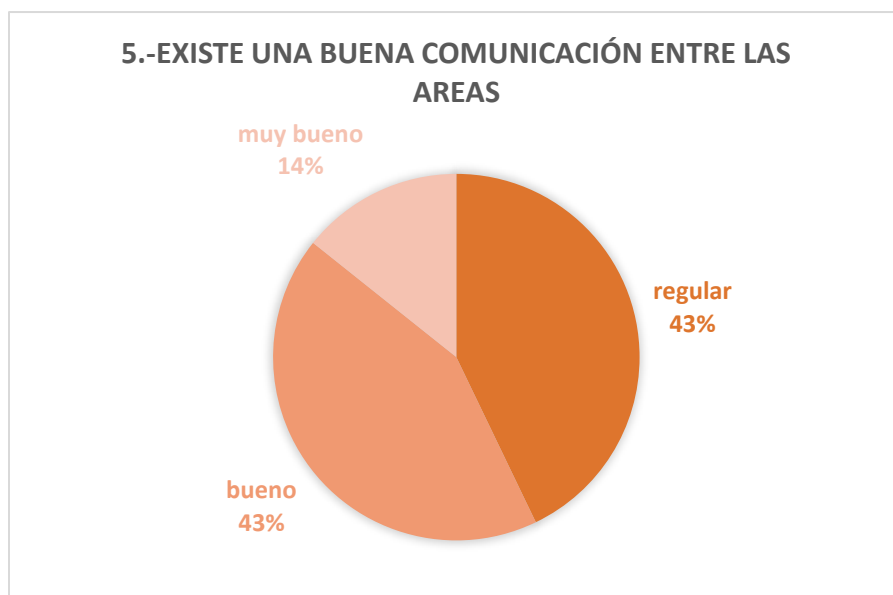
En la gráfica anterior se puede apreciar que el 40% de la población, menciona que las propuestas de trabajo son regulares, mientras que el 60% refiere que son buenas para su planeación, dando así un 100% de población del Colegio “Américo Vespucio”.

Siguiendo esta línea, se puede percibir que se han efectuado, de manera oportuna, las propuestas enfocadas a la implementación de estrategias que guían una buena planeación, esto para el logro de los enfoques que se piden de acuerdo con las necesidades de los alumnos.

De esta manera, ahora las preguntas se enfocan en la organización, planteándose la siguiente pregunta:

### **Gráfica 5.**

*Existe una buena comunicación entre las áreas*



*Nota:* El 43 % representa a 3 personas y el 14 % representa a 1, dando un total del 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

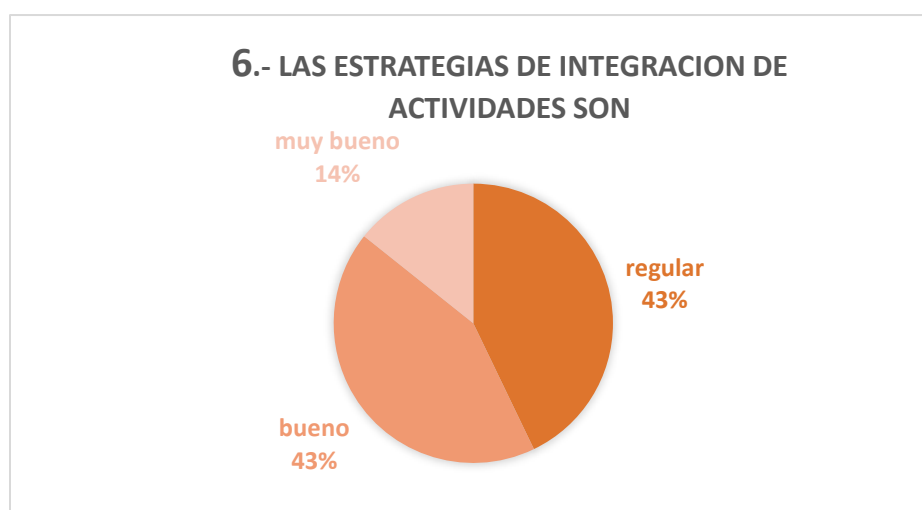
Cada organización, incluyendo las educativas, cuentan con áreas que delegan las actividades a realizar entre los miembros de la institución. Si bien las instituciones de carácter privado se enfocan a lo académico, también existe una dirección que delega, por medio de un Plan Anual de Trabajo, cómo se pretenden lograr los alcances del ciclo escolar.

De acuerdo con la gráfica anterior, se observa que el 43% piensa que la comunicación es regular, para el 14% es muy buena, mientras que para el otro 43% es solo buena. Se puede deducir que la comunicación no es tan lineal y transversal. Lo anterior es crucial para el flujo pertinente de la comunicación, esta puede fluir de distintas formas, todo depende de cada organización. En el caso de los centros educativos, cada mes se realiza una Junta de Consejo Técnico, donde se establecen los objetivos o logros deseados dirigidos a la ruta de mejora y lo próximo a realizarse, el único detalle es que fueran más fluidas y constantes.

Por este motivo es que se plantea la siguiente pregunta:

### Gráfica 6.

*Las estrategias de integración de actividades son*



*Nota:* El 43 % representa a 3 personas y el 14 % representa a 1, dando un total de 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

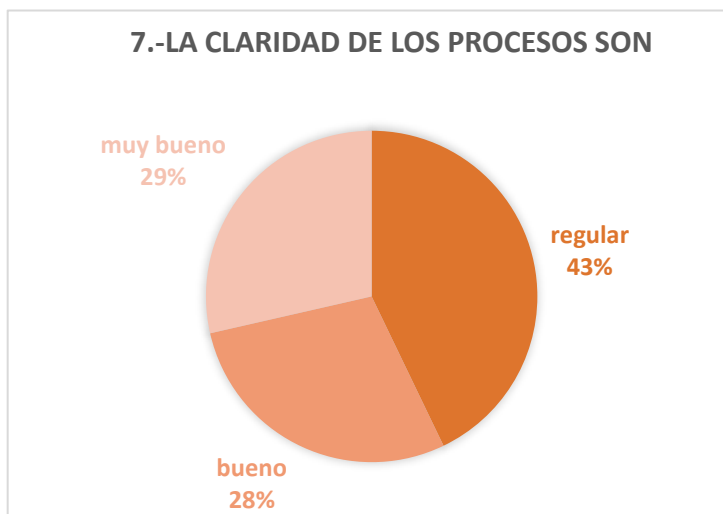
Teniendo en cuenta que en los centros educativos se rigen por un Plan Anual de Trabajo, donde se estipulan los objetivos o logros de acuerdo a la Ruta de Mejora, es que se integran dichas actividades para lograr los objetivos, es decir, aunque se ha mencionado que no se tiene un Manual como tal de trabajo sobre los procesos dentro del Colegio, ya que estos no son lineales, sin embargo, hay un instrumento para verificar como se lleva a cabo el trabajo docente es por medio de una dosificación anual, que se lleva a cabo en planeaciones, cronogramas, TIC'S, etcétera.

De acuerdo con la Gráfica 6, el 43% menciona que dichas estrategias son regulares, mientras que el 14% refiere que son buenas, sin embargo, existe otro 43% que considera que aún puede existir una mejora dentro de estas estrategias. Reflejando de manera oportuna para esta institución los procesos para llevar a cabo sus actividades teniendo como apoyo diferentes métodos de integración.

Para la claridad de los procesos en la organización se realizó la siguiente cuestión:

### **Grafica 7.**

*La claridad de los procesos es*



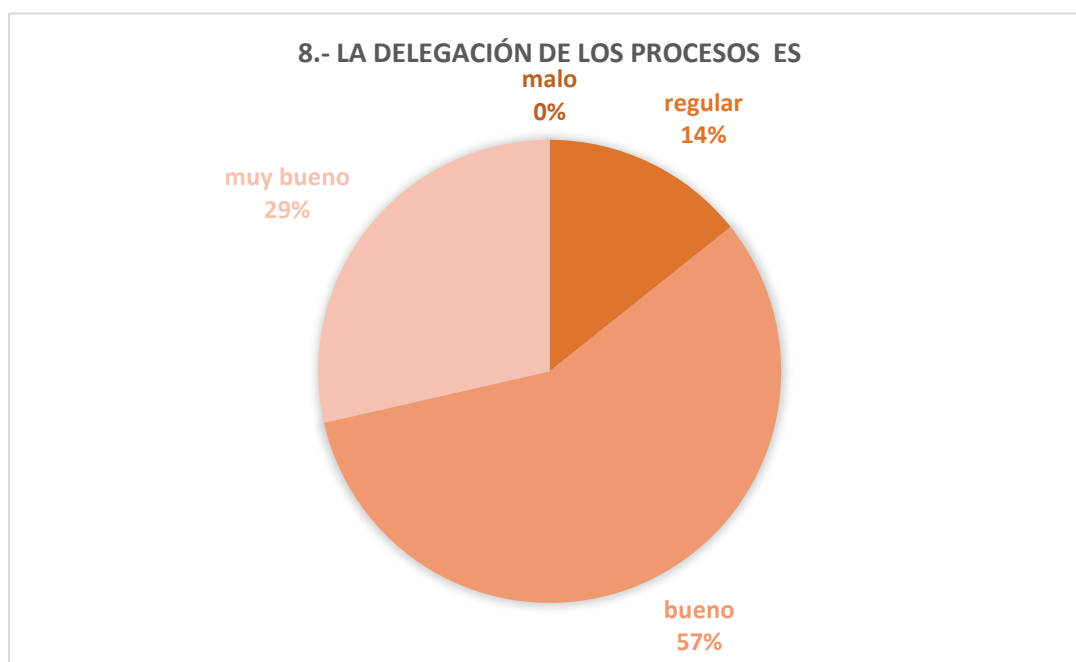
*Nota:* El 43 % representa a 3 personas y el 14 % representa a 1, mientras que el 29% a 2, dando un total del 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

Como se mencionó anteriormente, es importante que la comunicación sea lineal en cualquier sistema, ya que de esta depende el flujo de información, que va de la mano con la claridad de delegar las responsabilidades para el logro de las metas y la planificación de objetivos.

Así, se puede apreciar que el 28% considera que es bueno este flujo de información, pero existe un 28% que considera que es simplemente bueno, contrastando con el 43% que menciona que es regular este proceso, el cual no es tan claro. Más adelante se definirá qué es lo que posiblemente entorpece este flujo de información dentro del colegiado.

### **Gráfica 8.**

*La delegación de los procesos es*



*Nota:* El 29 % representa a 2 personas, el 14% representa a 1 y el 57% a 4, dando un total del 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

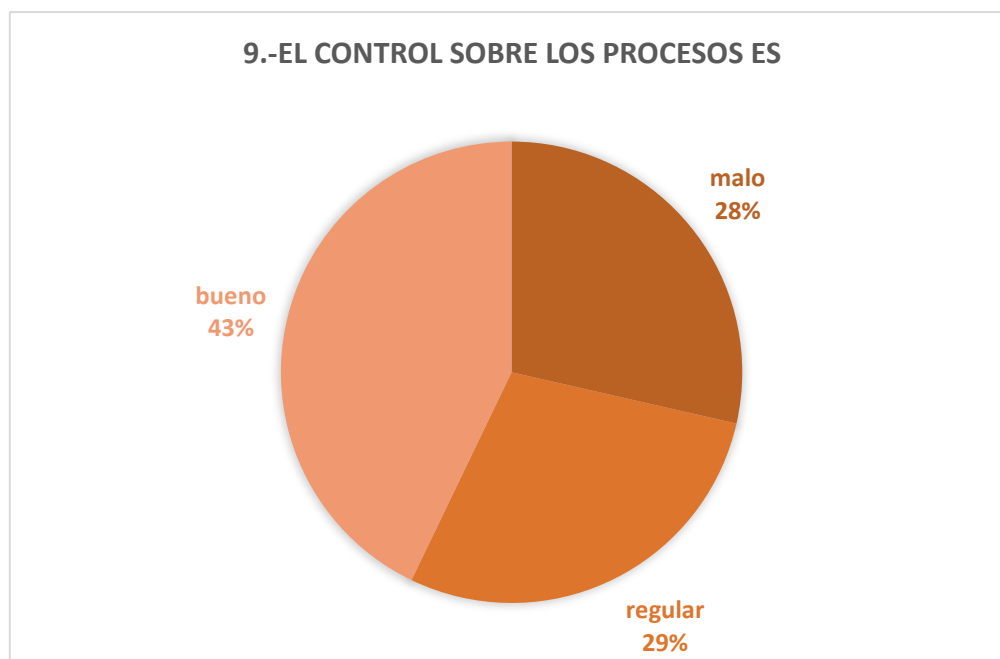
Los procesos son actividades para seguir y llevar a cabo el logro de los objetivos, estos van de la mano con los materiales e información entre las áreas. Es decir, los procesos van enfocados por medio de una coordinación para lograr una mejora en busca de cumplimientos de los objetivos.

De esta manera, el 29% de los cuestionados cree que la delegación de los procesos es muy buena, mientras que el 57% la percibe como buena entre el colegiado, pero hay un 14% que considera que es regular. La buena diligencia bajo la dirección de actividades representa un rublo significativo para las organizaciones, ya que, si se conoce lo que se debe hacer y cómo hacerlo, se lograra alcanzar el objetivo curricular y organizacional.

Para el control de los procesos se realizó la siguiente pregunta:

### **Gráfica 9.**

*El control sobre los procesos es*



*Nota:* El 29% representa a 2 personas y el 43% representa a 3, dando un total del 100% que representa el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

El control, es uno de los cuatro fundamentos principales que corresponden al proceso administrativo, este último corresponde al rendimiento y evaluación de lo planificado. Su objetivo es esclarecer las funciones a realizar a través la utilización óptima de los recursos.

De acuerdo con la gráfica se puede percibir que el 29% de la población considera que el control es regular, mientras que el 43% lo considera como bueno, sin embargo, un 28% considera que es malo. El control de los procesos recae en la máxima figura de autoridad, en el caso particular del Colegio “Américo Vespucio”, el director, para esclarecer una dinámica de trabajo bajo la premisa del control, se deberían considerar los factores a tomar en cuenta para verificar la veracidad de que tan malo o bueno puede llegar a ser la pertinencia de este proceso.

Para saber sobre la dinámica de trabajo, se realizó la siguiente cuestión.

### **Gráfica 10.**

*El control oportuno en la dinámica de trabajo es*





*Nota:* El 29% representa a 2 personas y el 43% representa a 3, mientras que el 28% representa a 2, dando un total del 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

La dinámica de trabajo toma lugar importante en los procesos, ya que se centra en la comunicación de las áreas. Para esclarecer este punto, es importante retomar como se centra el control en la parte docente, por medio de un Plan de Trabajo, centrado en una planeación curricular, el control se ejerce sobre el dinamismo que plantea cada docente bajo la premisa de un avance curricular, bajo el planteamiento del logro de objetivos para la mejora continua.

Con base en el gráfico anterior, el 28% considera que el control es malo, mientras que el 29% menciona que es regular el cual se contrasta con el 43% restante que considera que es bueno. Replanteando de esta manera la premisa sobre la práctica docente guiada a través del logro de objetivos, lo que se mencionaba anteriormente.

Para la asignación de recursos se realizó la siguiente cuestión:

### **Grafica 11.**

*La asignación de recursos es*



*Nota:* El 29% representa a 2 personas, el 43% representa a 3, mientras que el 28% restante representa a 2 personas, dando un total del 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

La asignación de recursos corresponde a la repartición objetiva de productos o materiales de diferente índole de una organización. En el caso de los centros educativos, esta asignación se centra en el rublo llamado *recursos*, como un elemento clave para llevar a cabo en la planeación, definiéndolo como elemento clave para lograr crear un impacto positivo dentro del aula, como ejemplo de ello el material didáctico o TIC's, que suelen ser financiados por medio de los recursos que asigna el Colegio.

De acuerdo con los encuestados, se puede ver que el 28% considera que la asignación de recursos es mala, mientras que el 29% menciona que es regular, pero sobresaliendo con el 43% restante que considera que es bueno, dando así el total de encuestados del Colegio, considerando que se atiende esta necesidad, sin ser basta, siendo una minoría la que está en desacuerdo con la gestión de asignación.

Para saber sobre el apoyo de dirección se realizó la siguiente cuestión:

### **Gráfica 12.**

*La guía y apoyo por parte de la dirección es*



*Nota:* El 29% representa 2 a personas y el 57% representa a 4, mientras que el 14 % representa a 1 persona, dando un total del 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

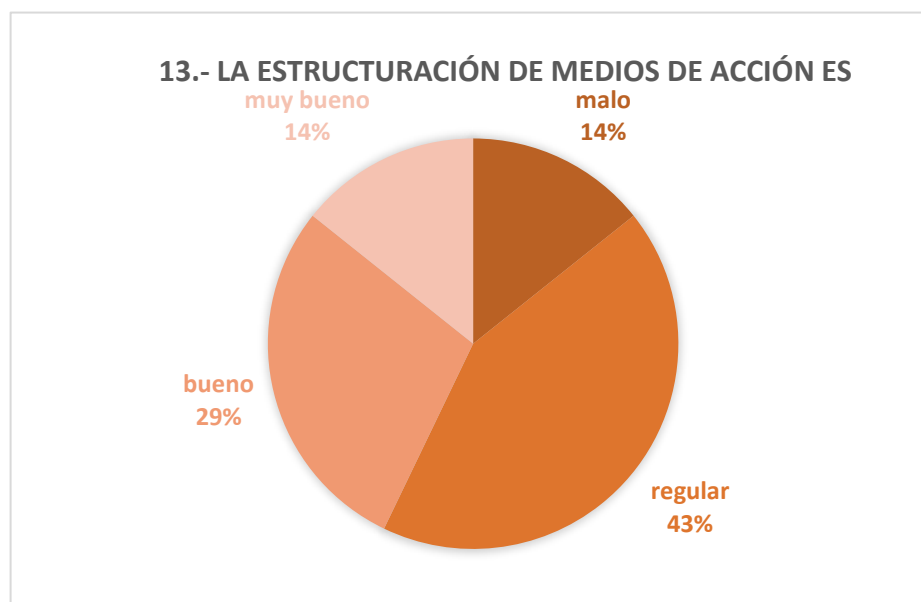
La importancia de tener una figura de autoridad que delegué y guie durante el proceso, encaminado al logro de objetivos, es de suma importancia en todas las organizaciones. De acuerdo con el gráfico anterior se puede apreciar que el 14% de la población considera que es malo el apoyo por parte de la dirección, mientras que el 57% considera que es bueno, contrastando con un 29% que considera que es regular.

En el caso de la escuela, como un sistema social, debemos tener en cuenta este punto, como apoyo y partida para centrar el logro de los objetivos, donde de nueva cuenta, la comunicación juega un papel fundamental, tanto en directivos como hasta en los alumnos, para atender las necesidades que puedan llegar a surgir, siendo partidaria la parte de dirección para la resolución de dichas problemáticas.

Para la estructuración de los medios de acción se realizó la siguiente pregunta:

### **Gráfica 13.**

*La estructuración de los medios de acción es*



*Nota:* El 14 % representa a 1 persona, el 29 % a 2 personas y el 43 % representa a 3, dando un total del 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

En el gráfico anterior se puede notar que el 14% considera que la estructuración de los medios es deficiente, mientras que el 43% menciona que es regular, en contraposición al 29% que supone que es bueno.

Asimismo, bajo la misma línea que enmarca una figura de autoridad y como esta delega los recursos, la estructuración de los medios de acción hace alusión a como se llevan a cabo dentro de la organización la reasignación de objetivos o reestructura de los mismos, de acuerdo a las necesidades que se tengan que atender, dando así prioridad aquellas que son más importantes.

Para el control de resultados se plantea la siguiente incógnita:

#### **Grafica 14.**

*El control de resultados es*



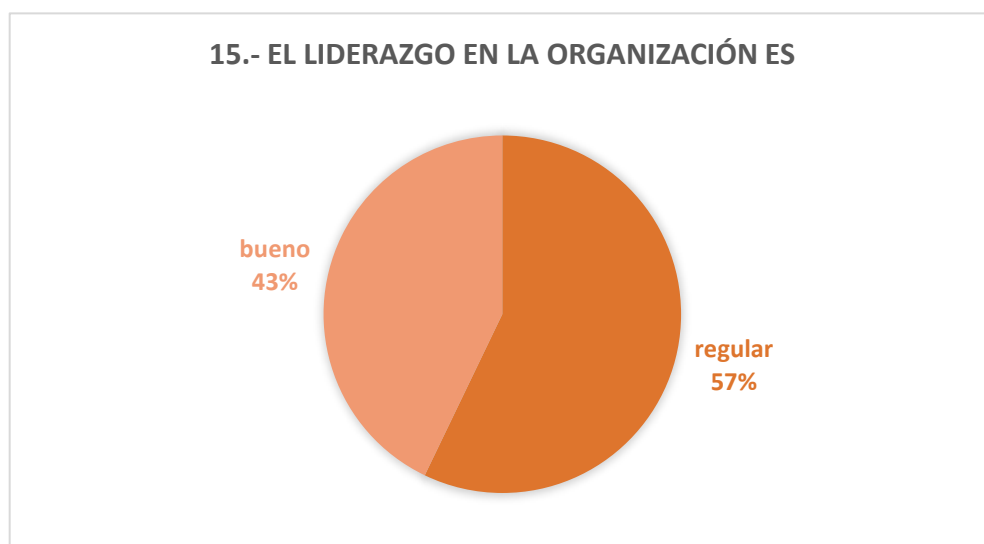
*Nota:* El 43% representa 3 a personas y el 14% representa a 1, dando un total del 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

Como se ha mencionado a lo largo de las gráficas anteriores, cada parte que comprende el proceso de planeación y distribución de recursos es fundamental y para ello el control es una parte importante. La representación anterior indica que el 43% considera que el control de resultados es regular, mientras que el 43%, considera que es bueno, contrarrestando a un 14% de los encuestados que mencionan que es malo en el Colegio. Recordemos que el control forma parte del proceso administrativo, el cual se encamina para el logro de resultados. Después de replantear las dinámicas de trabajo establecidas en un Plan Anual de Trabajo, corresponde a los directivos tomar la gestión y dirigirlos hacia una mejora continua.

Para sondear el liderazgo de la gestión del Colegio “Américo Vespucio”, se cuestionó lo siguiente:

### **Gráfica 15.**

*El liderazgo en la institución es*



*Nota:* El 40% representa a 3 personas y el 60% representa a 4, dando un total del 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

Asimismo, en el gráfico se puede apreciar que el 57% de la población considera que es regular el liderazgo por parte de la dirección, es decir, que hay algunos elementos que pudieran interferir sin minimizar la eficacia de los roles o actividades de los directivos, que contrasta con el 43% de la población, que considera un buen liderazgo por parte de los directivos del Colegio, de esta manera podemos ver que liderazgo ha sido centrado de manera positiva entre los docentes para influir en el logro de resultados que conllevan a una mejora continua institucional.

Bajo esta línea del liderazgo institucional, es relevante conocer cómo está la motivación en el Colegio “Américo Vesputio”, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

### **Gráfica 16.**

*La motivación recibida para la mejora del desempeño laboral es*



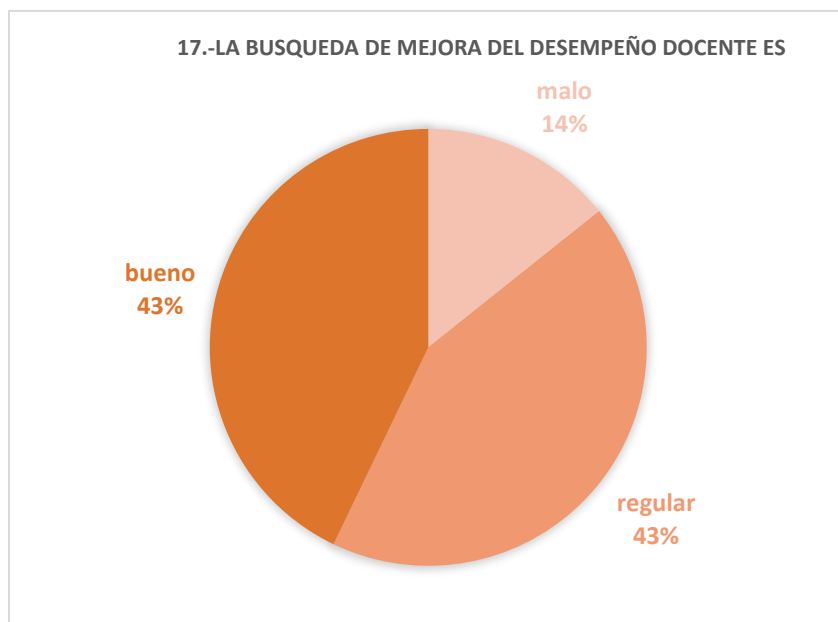
*Nota:* El 29% representa a 2 personas y el 43% representa a 3 dando un total del 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

De esta manera, se puede observar que la motivación regular representa al 43% de los encuestados y el 29% considera que es buena, sin embargo, el 28% cree que es mala la motivación. Entonces se debe trabajar en este aspecto para saber qué elementos están faltando en este punto dentro del Colegio, hay que recordar que la motivación se centra en estimular al personal, con el objetivo de obtener un mejor rendimiento dentro de los centros educativos.

Indagando sobre la motivación, se planteó una cuestión referente al desempeño y mejora docente, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

### **Gráfica 17.**

*La búsqueda de mejora del desempeño docente es*



*Nota:* El 14% representa a 1 persona y el 43 % representa a 3, dando un total del 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

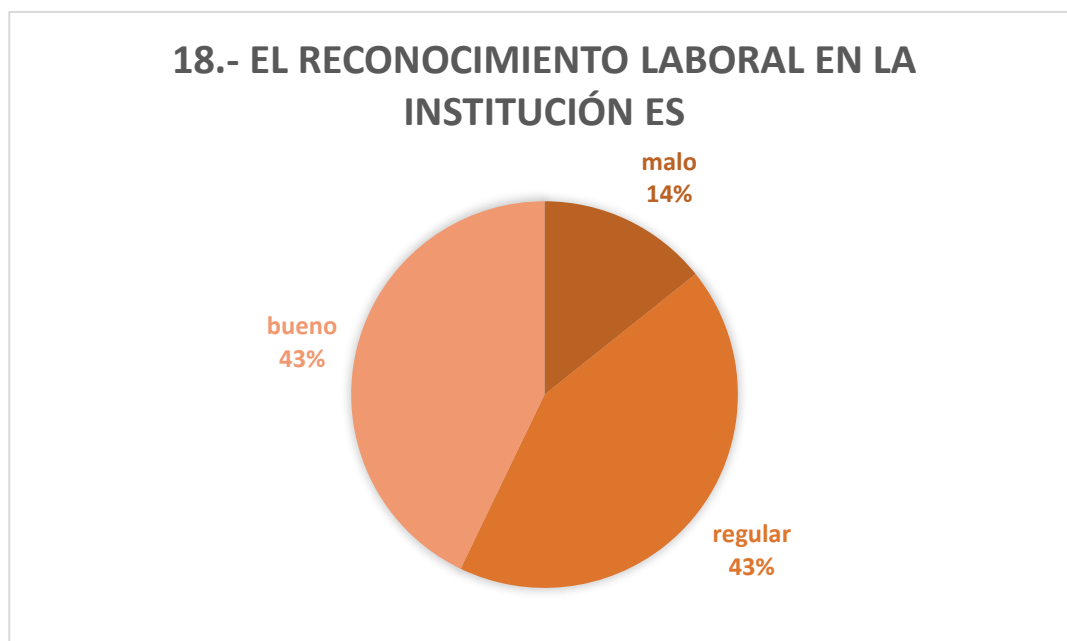
Como se puede apreciar en el gráfico, para el 43% por ciento de la población, es buena la búsqueda del desempeño docente, lo que contrasta con el 14% que considera que es mala y el otro 43% que considera que es regular, lo que nos hace concluir que se deberá trabajar en las áreas de oportunidad para la mejora del personal docente. Siguiendo la línea del desempeño y la motivación, como un parámetro de suma importancia es el reconocimiento.

El reconocimiento laboral es una forma de motivación hacia el personal, que lo incentiva a mejorar para lograr sus objetivos o mantener sus estándares de calidad. Puede existir en la escuela dos tipos de reconocimiento, el primero es el que se le brinda al alumno, por medio de los educandos, para lograr aprendizajes esperados o una mejora de manera grupal por medio de Planes de Trabajo. El segundo es el que se le brinda al docente entre la comunidad escolar y social reconociendo su trabajo o incentivándolo por el mismo.

Para conocer si existe un reconocimiento laboral hacia el docente, se realizó una pregunta que arroja los siguientes resultados:

### **Gráfica 18.**

*El reconocimiento laboral en la institución es*





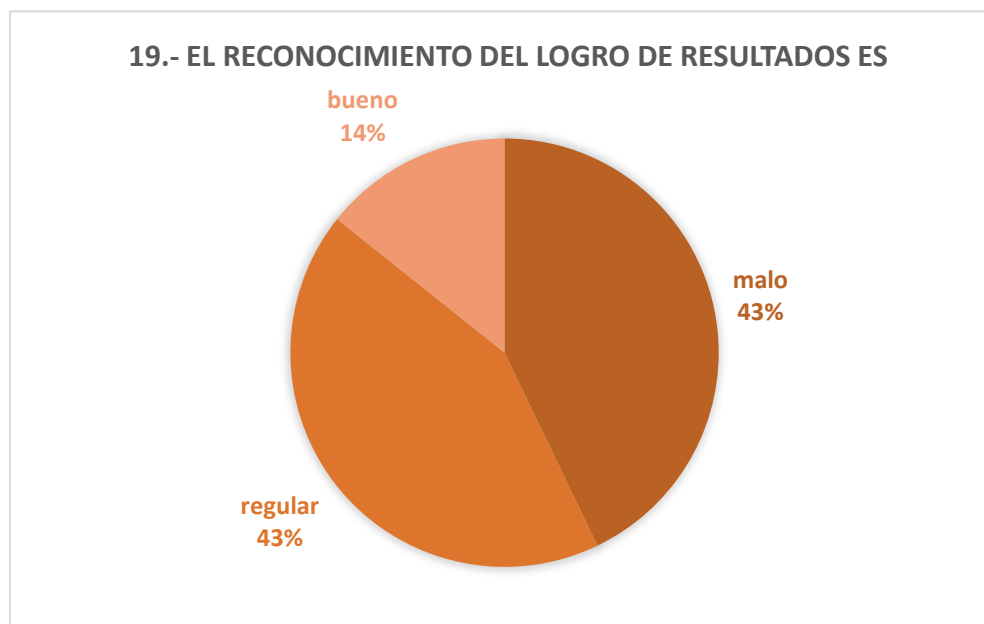
*Nota:* El 14% representa a 1 persona y el 43 % representa a 3 personas, dando un total del 100% representando el total de cuestionados. Elaboración propia. Julio de 2017.

De acuerdo con la gráfica anterior se puede apreciar que el reconocimiento laboral en el Colegio es considerado por el 43% entre regular y bueno, siendo más de la mitad de los entrevistados, contra el 14% restante que considera que es malo.

Para el reconocimiento a través del logro de resultados se encontraron los siguientes datos:

### **Gráfica 19.**

*El reconocimiento del logro de resultados es*



*Nota:* El 14% representa a 1 persona y el 43% representa al 3, dando un total de 100% de los entrevistados. Elaboración propia. Julio de 2017.

Si se presta atención a la gráfica, nos indicará que hay un giro negativo con respecto a la percepción de resultados dentro del Colegio. Es decir, existe un reconocimiento al logro de los resultados de los docentes, sin embargo, este es deficiente.

Se presenta en el gráfico un 43% de los entrevistados que consideran deficiente el reconocimiento, al igual que el otro 43% que piensa que es malo. Cabe resaltar que el 14% de la población piensa que es bueno y, por ende, se deben tomar en cuenta los factores que influyeron en los encuestados para contrarrestar la falta de reconocimiento al trabajo docente.

En la penúltima parte se trabajó en la organización y la cultura organizacional teniendo los siguientes resultados:

#### **Gráfica 20.**

*La Cultura Institucional y la pertenencia al Colegio es*



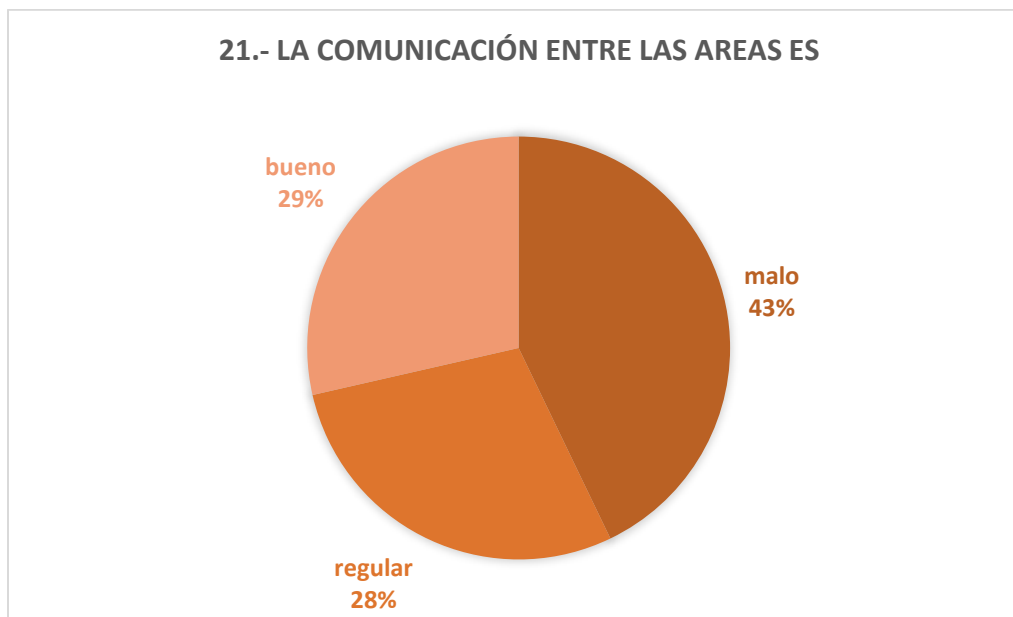
*Nota:* El 43% representa a 3 personas y el 28% representa a 2 y el 29% representa 2 personas, dando un total de 100% de los entrevistados. Elaboración propia. Julio de 2017.

Recordemos que la cultura organizacional, va enfocada a los valores, creencias y pertenencia a una organización. Si observamos la gráfica, podemos ver que el 43% de la población considera que la pertenencia al Colegio es regular, es decir, tienen algún tipo de identificación o pertenencia con los valores y misión de la Institución, mientras que el 29%, la maneja como buena, rescatando un sentido de pertenencia más apegado a sus valores institucionales y compromiso como educandos, tomando el sentido de pertenencia existe un 28% dentro de la institución que no se ha apegado a una cultura organizacional, siendo relevante, ya que son pocos docentes en el centro educativo. Por lo que se debe trabajar el sentido de pertenencia con los docentes como un punto clave hacia la motivación y buen desempeño de resultados.

Por último, tenemos la comunicación, que es la clave para un buen desarrollo entre las mismas, es por ello que se preguntó sobre la existencia de la misma con las diferentes áreas.

## Gráfica 21.

*La comunicación entre las áreas es*



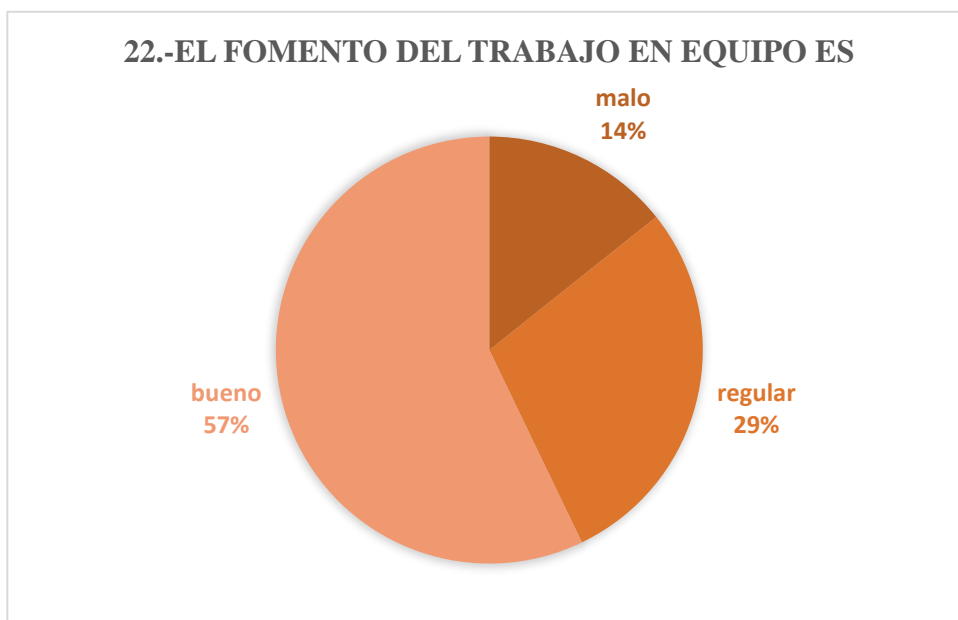
*Nota:* El 43% representa a 3 personas y el 29% representa a 2 personas, mientras que el 28% representa a 2 personas, dando un total de 100% de los entrevistados. Elaboración propia. Julio de 2017.

Así, el 43% de los encuestados muestra que es deficiente, es decir, no es lineal ni transversal entre las áreas. Mientras que el 28% considera que es regular y el otro 29% consideran que es buena la comunicación entre las áreas. Para determinar los factores que se utiliza en la comunicación es indispensable tener en cuenta cuales son los elementos que se consideran para que sea una comunicación mala o regular entre las áreas y cómo esta afecta a cada área institucional o al logro de los objetivos dentro del Colegio o salón de clase. Perfilando, específicamente, las necesidades de cada área.

El trabajo en equipo en la escuela es de suma importancia para conocer las áreas de oportunidad de cada grupo y de esta manera retroalimentar los alcances para el logro de objetivos.

### **Gráfica 22.**

*El fomento del trabajo en equipo es*



*Nota:* El 14 % representa a 1 persona, el 28 % a 2 y el 57% representa a 4, dando un total de 100% de los entrevistados. Elaboración propia. Julio de 2017.

La colaboración del trabajo de equipo, así como el dinamismo es importante por lo que se lleva a cabo una cuestión sobre el mismo obteniendo los siguientes resultados: para el 29% de la población el trabajo en equipo es regular, mientras que para el 57% es bueno.

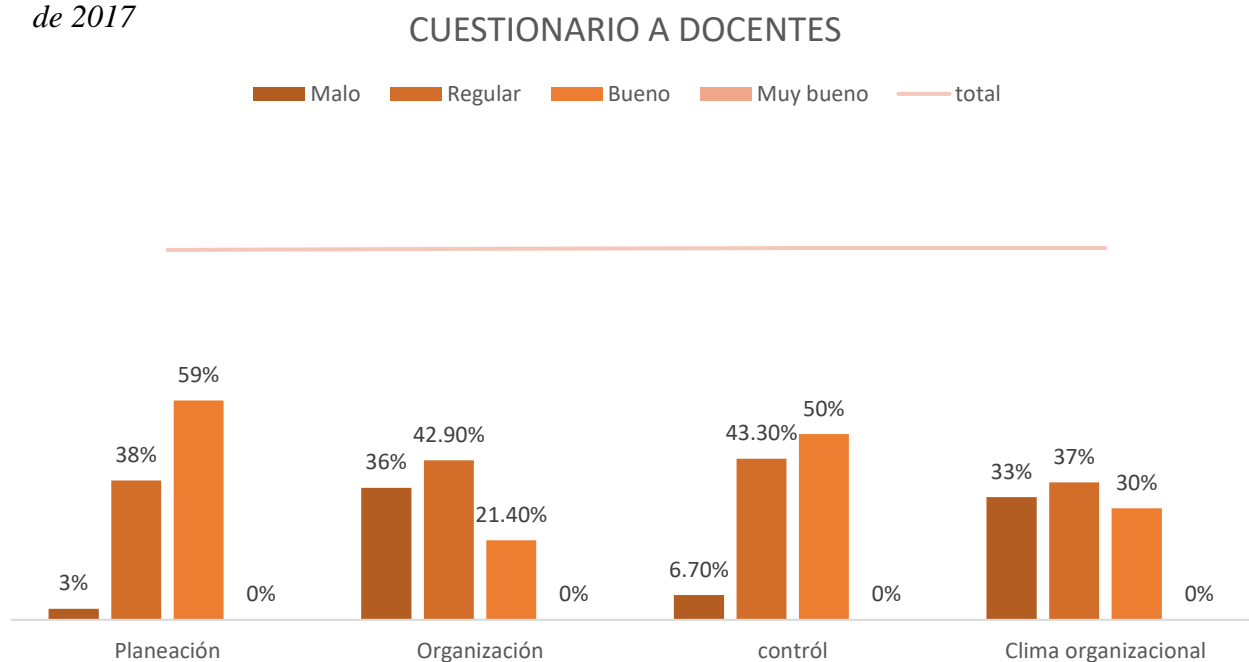
Lo anterior contrasta sobre el apoyo y gestión en cuestión de los procesos institucionales, de igual manera se deben enfocar en ese 14% que considera que el trabajo en equipo no es óptimo y cómo este afecta su desempeño para trabajarlo en sus áreas de

oportunidad entre el colegiado y reforzar la comunicación y trabajo en equipo entre los docentes y directivos del Colegio “Américo Vespucio”.

De acuerdo con la información obtenida de los cuestionarios y con base a la información de las gráficas anteriores, que consisten en el análisis detallado de cada *ítem* realizado, es que se realiza la siguiente representación gráfica, que consiste en la recopilación de toda la información obtenida.

### Gráfica 23.

*Resultados finales de los cuestionarios de los docentes. Fuente: Elaboración propia. Julio de 2017*



En la primera grafica se observa la *planeación*, en la que se puede apreciar que el 59% de las preguntas contestadas por la población consideran que la planeación es buena, contra un 38% que considera que es regular, quedando solo un 3% que la percibe deficiente.

Como se ha mencionado anteriormente, la importancia de la planeación y la planificación de los procesos en la intuición nos llevarán a lograr las metas a corto y mediano plazo.

La importancia de los buenos procesos de gestión, así como la eficaz planeación, que se acopla a las necesidades, creara la eficiencia, la eficacia y la buena resolución de conflictos en la organización.

En la gráfica anterior, se ve representada la *organización* en el Colegio, tocando de manera muy vertical la dirección, podemos apreciar que para lograr el 100% de los encuestados, se tomaron los *ítems* donde el 21.40% considera que el control es bueno, contra un 42.9% que considera que es regular, contra un 36% que refiere que es deficiente.

Con base en estos resultados, se puede decir que la apropiada organización de los elementos, así como de las actividades y el personal, crean un buen manejo del sistema, contrastando con el buen manejo de la planeación. La *organización* es un elemento fundamental de la gestión, la cual entra, en parte, a las medidas de mejora, planeación y Clima Organizacional, se debe de comprender que sin la organización el funcionamiento de una organización puede no cumplir sus planes u objetivos.

En la tercera parte del cuestionario se enfocó en el *control*, como se puede observar, es notable ver que el 50% indica un buen manejo del control en la organización, mientras que el 43.3% refiere al manejo de un control “regular”, o más o menos bueno, dentro de la organización. Cabe mencionar que existe un 6.7%, el cual refiere a que el control en la organización es malo.

Lo anterior, hace reflexionar sobre el tipo de control y manejo en los procedimientos y la holística de la organización para definir, de cierta manera, el manejo adecuado de la

organización, pudiéndose rescatar que se tiene un buen manejo del control, según lo interpretado en los resultados. De acuerdo con la literatura revisada, se sabe que el *control* es indispensable para el buen manejo de la organización, he ahí la importancia de este concepto dentro de la institución.

Por último, al enfocarnos al *Clima Organizacional*, como se muestra en la gráfica 23, donde se puede ver a simple vista que no hay mucho contraste entre las vertientes que consideran que el clima es bueno (40%), pero un tanto del personal encuestado indica que es regular (37%) contra una muestra de esta población que refiere que es mala (33%).

Si bien, para hacer un mejor contraste, acudí al análisis de preguntas individuales del anterior apartado, donde había más opciones que enmarcaban lo regular y bueno. Es decir, si se toma en cuenta a los factores de “riesgo”, las personas que se inclinaron por el *ítem* de manera regular, tomando en cuenta que las condiciones sigan sin cambios, estos pueden cambiar un mal Clima Organizacional, generando, a largo o mediano plazo, un descontrol en las áreas por parte de los afectados. Considero ver o plantear algunas medidas que generen un manejo de este proceso para hacerlo más eficaz en la organización.

La importancia de un buen Clima Organizacional en el área de trabajo, comúnmente llamado como *ambiente laboral*, influye en el desempeño del individuo. Para definirlo se deben de tomar en cuenta elementos como la comunicación, la ergonomía, los procesos, la motivación, el liderazgo, reconocimiento laboral, entre otros aspectos. Tal como lo menciona el título de este trabajo, es un factor importante en la estructura operacional del colegiado, por lo que hay que mejorarlo, haciendo esta más eficiente para lograr lo que se necesita en la organización mediante los procesos necesarios.



## 4.2 Propuesta de intervención

Después de la obtención y análisis de la información de los cuestionarios, surgió la necesidad de la aplicación de un instrumento de tipo cualitativo. Se realizaron dos entrevistas con el fin de profundizar acerca de las percepciones de los educandos, con la información obtenida de dicha entrevista se dará indicios sobre la forma que es abordada la comunicación entre el colegiado y como pueden considerar que afecte o mejore esta institución.

Otro de los hallazgos más relevantes en los ítems se vincula entre los directivos hacia los educandos haciendo, hincapié en la comunicación que se genera al interior de la institución educativa. Siendo estos últimos a quienes se les aplicará la segunda entrevista, utilizando las preguntas guía de entrevista del anexo 2 y 3 sistematizando la información en el cuadro.

*Cuadro número 3. Aberturas a propuestas de intervención. Entrevista a docentes.*

*Nota elaboración propia julio de 2017.*

Dimensiones	LINEAS de Intervención docentes
Planeación	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Juntas de apoyo / plenarias para fijar estrategias, mejoras o implementar líneas de avance.</li><li>○ Innovación y cambio de estrategias de aprendizaje en base a evaluaciones posteriores.</li></ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Participación vertical en toma de decisiones.</li><li>○ Representante de un docente en toma de decisiones.</li><li>○ Rotación de personal docente a diferentes grados.</li></ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Participación en evaluación de resultados.</li><li>○ Participación en implementación de líneas de mejora.</li></ul>
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fomentar una convivencia entre docentes y directivos.</li><li>○ Incentivar los logros.</li><li>○ reconocimiento institucional</li></ul>

*Cuadro número 4. Aberturas a propuestas de intervención. Entrevista a directivos. Nota elaboración propia julio de 2017.*

DIMENSIONES	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	CONTROL	CLIMA ORGANIZACIONAL.
Líneas de intervención directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orientación a logro de resultados y calidad educativa.</li> <li>➤ Evaluar e intervenir didácticamente en problemas del aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fomentar el trabajo en equipo.</li> <li>➤ orientación con liderazgo enfocada a rendimiento escolar.</li> <li>➤ Fomentar la mejora continua en los docentes para resolución de conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Flexibilidad en los procesos.</li> <li>➤ Autonomía en el Aula.</li> <li>➤ Participación en colegiado en didácticas de aprendizaje a través de logros esperados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizar un mayor flujo de información entre el colegiado.</li> <li>➤ Autoconfianza en docentes y personal y apoyo.</li> <li>➤ Flexibilidad.</li> <li>➤ fomentar un vínculo entre la escuela y la comunidad.</li> </ul>

La intervención se puede considerar como una estrategia de acción, donde se aborda un problema con el fin de dar solución, entendido como un conjunto de acciones sistemáticas, planificadas basadas en necesidades orientada a unas metas como respuesta a esas necesidades (Rodríguez espinar 1990).

Retomando lo anterior, la intervención pretende planear actividades en un espacio tiempo determinado, contando con recursos humanos, técnicos y materiales, donde quede claro el objetivo para todos los participantes

Para lograr una intervención se debe de llevar a cabo un proceso:



Dicho proceso queda formulado de la siguiente manera:

✓ Objetivo general de la propuesta:

Mejorar la comunicación y el clima organizacional entre los docentes y directivos del colegio Américo Vespucio.

✓ Objetivos específicos:

- Diseñar un taller para mejorar la comunicación y el clima organizacional del colegio Américo Vespucio.
- Implementar acciones para sensibilizar la importancia de la comunicación en el colegio Américo Vespucio
- Lograr la participación de todos los integrantes del colegio Américo Vespucio.

✓ Argumentación:

Se pretende sensibilizar a los docentes y directivos, sobre la importancia de mantener una comunicación entre pares para el óptimo desarrollo del centro educativo, con el fin de generar un ambiente de pertenencia y armonioso que permita el flujo correcto de información para el alcance y logro de objetivos establecidos para lograr una mejor escolar a través de la convivencia y retroalimentación entre pares.

✓ Personal a quien va dirigido:

7 docentes y 2 directivos de la plantilla del colegio Américo Vespucio.

✓ Metodología:

La propuesta se llevará a cabo por medio de un taller, el cual será implementado en cuatro sesiones, con el fin de abordar in desarrollo que tome en cuenta las necesidades y temas que puedan relacionar con situaciones semejantes en el colegio y contribuir a una transformación sobre los sucesos actuales. Lo anterior para fortalecer los vínculos del colegiado y tener un impacto más significativo de las sesiones.

✓ Temporizador:

A continuación, se desglosará una gráfica de Gantt como apoyo para establecer actividades que permitirían llevar a cabo el taller sin embargo, no pude concretar la implementación y evaluación de dicho taller por el tiempo de culminación de mi estancia en dicho colegio, de manera que muestro la posible propuesta, con actividades a desarrollar.



- Producto: Taller de comunicación entre pares del colegio Américo Vespucio.
- Nombre de la sesión: Sentido de pertenencia a mi centro de trabajo.
- Fecha: 19 de septiembre de 2022
  
- Objetivo:  
Fomentar el sentido de pertenencia dentro del colegio Américo Vespucio, mediante las cualidades y capacidades de los educandos.
  
- Descripción:  
El organizador del taller entregara a cada participante una hoja de papel donde escribirán las siguientes preguntas:  
¿Quién soy?, ¿De dónde vengo?, ¿Qué cualidades tengo?

- Momento 1

Se formarán equipos de 2 personas (o en su caso un equipo de tres) donde se les dará una cartulina para realizar el dibujo de una persona, (edad y sexo opcional), que reúna las respuestas de cada uno de los integrantes.

- Momento 2  
Pasaran por equipos a exponer su dibujo y lo que el equipo encontró en similitudes y cualidades entre ellos mismos
  
- Momento 3  
Reflexionar de manera individual como se sienten con respecto a sus vivencias personales en el colegio Américo Vespucio y si se identificaron con otros compañeros.

- Evaluación

Se reflexionará sobre la importancia de poder encontrar un grupo con el cual se sientan identificados, donde el dibujo representa la organización y el objetivo de integrar a los participantes en una organización.

- Evidencias y materiales:  
Cartulinas, hojas y plumines

Observaciones:

¿Se cumplió con el objetivo de la dinámica?

¿Cómo fue el ambiente de integración?

¿Hubo una participación de los educandos?

- Producto: Taller de comunicación entre pares del colegio Américo Vespucio.

- Nombre de la sesión: Comunicación asertiva
- Fecha: 26 de septiembre de 2022.
- Objetivo:
  - Experimentar el proceso de toma de decisiones grupal
  - Practicar la negociación y argumentación de ideas.

- Descripción:

Formar equipos de 2 integrantes y en su caso, uno de tres.

Simular que están naufragando y que cada equipo está en un bote salvavidas. Entregar un frasco que contenga dibujos de cosas que podrían ayudarlos mientras están naufragando,

- Momento 1:
  - Cada equipo abrirá su frasco donde vendrán las siguientes imágenes: Botella de agua, lupa, bidón de nafta, paquetes de galletas, cuerdas, caña de pescar, botella de ron, radio portátil, mapa, mosquitero.
  - De manera individual, escribirán los elementos más indispensables hasta el menos indispensable.
- Momento 2
  - Después se reunirán con su equipo y harán una lista donde se debata y se pongan de acuerdo en los elementos más indispensables. Luego compararan su lista individual con la lista que hicieron de forma grupal.
- Momento 3
  - Al finalizar cada equipo explicara su lista grupal y analizara las similitudes que encontraron con lista individual. En el caso de quienes cambiaron de opinión sobre los elementos: ¿Por qué lo hicieron?, ¿Están conformes?
- Evaluación
  - ¿Consideran que podían expresar mejor sus argumentos para mantener su postura en la creación de la lista?
  - ¿Podrían haber expresado de manera más efectiva su punto de vista?
- Evidencias y materiales:

Frasco e imágenes.

➤ Observaciones:

¿Se cumplió con el objetivo de la dinámica?

¿Cómo fue el ambiente de integración?

¿Hubo una participación de los educandos?



- Producto: Taller de comunicación entre pares del colegio Américo Vesputio.
- Nombre de la sesión 3: Negociación y resolución de conflictos
- Fecha: 3 de octubre de 2022
  
- Objetivo:
  - Identificar situaciones, actitudes o respuestas que generen conflictos y distinguir conductas que generen soluciones.
  - Ejercer la comunicación asertiva.
- Descripción:
  - Leer el cuento de manera grupal “Los malos vecinos”, Reflexionar sobre la lectura entre el colegiado. Seguido realizar la dinámica “el escape del círculo”
- Momento 1
  - Entregar a cada docente una hoja con la lectura “malos vecinos”, para trabajar las siguientes cuestiones:
    - ¿En algún momento te has encontrado en malentendidos?
    - Como hubieras reaccionado tú en lugar de los vecinos de la lectura.
- Momento 2
  - Pedirles a 3 personas que sean “voluntarios” y que salgan del salón. A ellos se les pedirá que al ingresar entren al círculo que harán los docentes y que intenten salir de él.
  - Las personas que quedan harán un “círculo, donde traten de permanecer unidos y eviten que el compañero voluntario salga, a menos que este les diga “déjenme salir, por favor”
- Momento 3
  - Cada voluntario, hará lo posible por salir del círculo. Tendrán dos minutos para intentarlo.
  - Se observará quien lo hizo “por la fuerza o le costó más trabajo”
- Evaluación
  - Reflexionar cual fue el conflicto inicial de cada caso y si los métodos empleados, fueron los correctos. Analizar si la forma de salir del círculo de los voluntarios fue la correcta o les permitió lograr su objetivo.
- Evidencias y materiales:
  - Hoja de lectura.

Observaciones:

¿Se cumplió con el objetivo de la dinámica?

¿Cómo fue el ambiente de integración?

¿Hubo una participación de los educandos?

- Producto: Taller de comunicación entre pares del colegio Américo Vespucio.
- Nombre de la sesión 4: Reconociendo fortalezas
- Fecha: 10 de octubre de 2022
  
- Objetivo: Identificar aspectos positivos de la interacción social y las contribuciones grupales Hacer una retroalimentación con una dinámica como cierre como final del taller de temas tratados en las anteriores sesiones.
  
- Descripción: Describir de manera individual sus vivencias y situaciones en el aula que nos hacen sentir orgullosos o alegres que nos generen satisfacción
  
- Momento 1

Se formarán equipos de 2 personas (o en su caso un equipo de tres) donde compartirán dichas situaciones y que emociones les generan y si consideran que es esa situación es una fortaleza.

- Momento 2  
De manera voluntaria pasará una persona a explicar a los demás como se sintió con las situaciones de su compañero en el aula y porque es importante trabajarlo como una fortaleza para la escuela.
  
- Momento 3  
Se reflexionará el sentir de los docentes con las situaciones expuestas de sus compañeros.  
A los compañeros que no pasaron, se les invitara a reflexionar por qué no consideraron ser voluntarios.
  
- Evaluación

Se le invitara a cada docente a formar un círculo donde compartirán su experiencia en el taller diciendo solo 5 palabras, las cuales pueden incluir alguna frase explicativa.

- Evidencias y materiales:  
Hojas y plumines.

Observaciones:

¿Se cumplió con el objetivo del taller?

¿Cómo fue el ambiente de integración de inicio del taller al finalizarlo?

¿Hubo una participación de los educandos del inicio al fin?

## **Conclusiones**

Al concluir esta experiencia profesional y académica, adquirí un enriquecimiento profesional en el ámbito educativo, siendo este uno de los diferentes campos laborales que tenemos los administradores educativos. El quehacer de un administrador educativo va más allá de implementar políticas educativas, es también comprender e intervenir en los planes de mejora, hablando en materia educativa. Cada uno de los elementos abarcados a lo largo de la trayectoria académica, nos da la pauta de comprender y tratar de intervenir para mejorar alguna cuestión o situación académica inmersa en el aula.

Asimismo, pude comprender la importancia de cada elemento de una organización educativa para el logro de objetivos a través de un plan de acción planificado por una dirección y ejecutado por los componentes que la conforman, es decir, así como es importante la buena gestión, también lo es un Clima Organizacional, pues al tener todas las partes comprometidas en su quehacer cotidiano, dará un plus para el logro de objetivos e implementar de esta manera uno de los puntos clave para una buena gestión estratégica.

Los problemas educativos son muy amplios, y nuestra labor va más allá de identificar, también es prever y tratar de evitar las problemáticas, concentrando esta responsabilidad en los directivos de un centro escolar. Al terminar este trabajo pude comprender el amplio campo laboral que tiene un administrador educativo, el cual no solo se enfoca en trabajar en escuelas, sino también en el sector privado, ajeno a lo educativo identificando alguna problemática para tratar de intervenir en ella de manera general.

Es importante recalcar que, en la adquisición de cada elemento estudiado a lo largo de la carrera, pude retomar y llevar a cabo este diagnóstico, algo que me parece muy enriquecedor en las Ciencias Sociales, al realizar una investigación, la realidad suele ser cambiante y cada elemento estudiado puede ser variante para la interpretación y el resultado del objeto de estudio.

En la realización de este trabajo en la práctica, me encontré con diversas problemáticas que se fueron resolviendo poco a poco, aunque no llegue a desarrollar una intervención como tal. Presente mis resultados en la Junta de Consejo el pasado marzo de 2018, quedando como

implementación las propuestas que arrojó este trabajo, para mantener y mejorar las áreas que maneja la institución.

En el Colegio se procederá a seguir algunas de las líneas para la mejora de cada área, en este caso, la comunicación que influye en el Clima Organizacional como una herramienta para la delegación y participación en la toma de decisiones, tanto como en la dimensión pedagógica dentro del aula, así como en la Gestión Organizacional dentro del Colegio.

Me siento satisfecha, ya que se cumplió con el objetivo planteado dentro de este trabajo, asimismo, el Clima Organizacional puede influir para determinar una buena gestión dentro de una institución educativa por medio de la dirección, la cual desempeña lo que debe hacerse dentro de la organización como unidad de mando y máxima autoridad.

El director delega las decisiones, a través de un liderazgo, una exigencia de responsabilidad, generando una formación de espíritu de grupo y reconocimiento a los subordinados, reconociendo sus actitudes y perfeccionar sus cualidades. En la dirección corresponde realizar una toma de decisiones, donde se pretenden resolver situaciones o circunstancias y prever los resultados que se puedan obtener tomando en cuenta el espíritu del grupo con una buena unión entre los subordinados y que exista un trabajo de cooperación. La gestión es elemental en el quehacer cotidiano para lograr los alcances por medio de objetivos, donde se debe considerar a sus partes, propiciando la participación e identidad dentro de la organización educativa.

Al inicio planteé una serie de preguntas que en su momento pude contestar bajo esta línea de investigación:

La primera refiere a *¿cómo fluye la comunicación en esta institución?* En este punto me permito mencionar que no fluía una comunicación “correcta”, es decir, la importancia de delegar de manera correcta una actividad, determina la eficacia de esta. Al no ser manejarse la información de manera precisa, esta se entorpece y falla el procedimiento teniendo malos resultados. En el caso particular de esta institución, al no delegar las actividades a docentes de manera correcta, se fragmentaba la información, detonando el incumplimiento de objetivos y causando otras fallas dentro del centro escolar.

Lo anterior, entonces se liga con la segunda pregunta: *¿De qué manera se motiva al personal en el logro de resultados?* Por lo que se puede concluir que, al no tener buenos resultados, no existe un reconocimiento de estos, por lo que es necesario que el personal se sienta reconocido y apoyado, y de esta manera podrá aportar y ser más productivo al ser considerado y será más eficaz en su labor.

Retomando la primera pregunta hare alusión a la tercera interrogante: *¿El control de las actividades resulta eficiente o las entorpece más?* Considero que tener control del control, no es eficiente, es decir, si se tiene clara la función y delegación de cada actividad, esta fluirá de manera precisa y esto se logra por medio de una comunicación clara de manera horizontal, entre los directivos y docentes y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que se pasa información con la que está trabajando cada uno de los diferentes estratos de la organización.

La última interrogante que se planteé fue la siguiente: *¿Tener protocolos de sanción es una medida efectiva para logro de resultados?* Como se mencionó anteriormente, tener una buena motivación entre los empleados y otros elementos es elemental para el logro de resultados, de esta manera el logro de los objetivos podrá ser alcanzado, ya que al tener incentivos fomentando la motivación y trabajo, llevará la pauta de una mejora estructural, sin necesidad de aplicar sanciones drásticas, es decir, deben existir, pero no llevándolas al extremo de las situaciones. Se toman medidas drásticas al tener situaciones que las requieren, y para evitar esos escenarios se debe proveer una buena implementación y liderazgo organizacional.

Por lo que el estudio anterior me llevó a retomar una hipótesis: “La eficiencia de una organización puede verse afectada no solo por su dirección de mando, sino por su clima o cultura organizacional, ya sea de manera positiva o negativa”.

Y bajo esta premisa concluí lo siguiente: La escuela como organización comparte no solo una estructura física, sino también social, la cual debe tener un consenso entre los involucrados, mediante el logro de objetivos y valores que correspondan a su identidad social, poniéndolas en práctica mediante la colaboración participativa de sus partes, dirigida por un líder con el que suelen estar identificados, teniendo así una autonomía en el aula al momento de ejercer el *currículum* institucional.

Las instituciones educativas, tendrían entonces que tener una participación de docentes y directivos entorno al funcionamiento de la institución, es decir, el trabajo colaborativo entre colegiados. La importancia de una buena gestión viene de la mano con un buen líder que a su vez centre el logro de objetivos, delegando y retroalimentando las mejoras de la institución, generados en un ambiente tranquilo y orientado al trabajo para el logro de una mejora educativa.

De modo contrario, si se ejerce una dirección de mando de manera hostil, bajo presión de mando, no existiendo una motivación, más allá de la económica para incentivar el logro de los objetivos, se verá afectada dentro del rendimiento de los alumnos y los educandos, para persuadir las anteriores situaciones, como se mencionó, es oportuno mantener una buena comunicación, dirección de mando y de responsabilidades y tiempos, lo que conlleva a una buena gestión estratégica, siempre de la mano de directivos para el óptimo logro de los objetivos para una mejora continua dentro del centro de trabajo.

## Referencias y bibliografía

- Abalde, P. E., & Muñoz, J. M. (1992). Metodología Cuantitativa vs Cualitativa. En *Metodología Educativa I* (89-99). <http://ruc.udc.es/bitstream/2183/8536/1/CC-02art7ocr.pdf>.
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M. O., & Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, (29), 15-43. [https://www.orion2020.org/archivo/educacion/00\\_4\\_gestionescolar.pdf](https://www.orion2020.org/archivo/educacion/00_4_gestionescolar.pdf).
- Argyris, C. (1958). *Personality and Organization*. Harper and Row.
- Botero, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2), 1-11. <https://doi.org/10.35362/rie4922100>.
- cae. (2016). *Prácticas Profesionales*. Universidad Pedagógica Nacional. <https://cae.upnvirtual.edu.mx/index.php/practicas-profesionales>.
- Crozier, M. (1997). La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (7), 1-7. [http://200.70.33.130/images2/SGHPE/05-%20Transicion\\_paradigma\\_burocratico.pdf](http://200.70.33.130/images2/SGHPE/05-%20Transicion_paradigma_burocratico.pdf).
- Festinger, L., & Katz, D. (1992). *Los métodos de investigación en las Ciencias Sociales*. Paidós.
- Flores, M. M. (2002). Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy. *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*, (221), 34-47. <https://www.revistauniversitaria.uady.mx/pdf/221/ru2214.pdf>.
- García, S. M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Leite, A., & Suárez, D. (2020). Narrativas, docencia e investigación educativa. *Márgenes. Revista de Educación de la Universidad de Málaga*, 1(3), 2-5. <https://doi.org/10.24310/mgnmar.v1i3.10242>.
- Loor-Chávez, D. T. (2017). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de Manabí. *Revista Científica. Dominio de las Ciencias*, 3(3), 1338-1358. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6244046.pdf>.
- López, R. F. (2005). *La gestión de calidad en educación*. La Muralla.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana.

- Nieves, F. E. (1997). Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo “Agustín Codazzi” de Maracay, Estado Aragua. *Paradigma*, 18(2), 1-21.  
<http://revistaparadigma.online/ojs/index.php/paradigma/article/view/1092/964>.
- noemágico. (2006). *La Investigación Descriptiva*.  
<https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>.
- Owens, R. (1976). Organizaciones complejas y burocráticas. En *La escuela como organización* (79-106). Editorial Santillana México.
- Pardinas, F. (1989). *Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Siglo Veintiuno Editores.
- sep. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*.  
[http://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos\\_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf](http://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf).
- sep. (2015). *Antología de Gestión Escolar. Programa Nacional de Carrera Magisterial*.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/678/Antolog\\_a\\_de\\_Gesti\\_n\\_Escolar\\_-\\_Carrera\\_Magisterial.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/678/Antolog_a_de_Gesti_n_Escolar_-_Carrera_Magisterial.pdf).
- Sescovich, S. V. (2009). *La gestión de personas: Un instrumento para humanizar el trabajo*. Libros en Red.
- Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del Clima Organizacional. *Rev. de Psicol. Gral. y Aplic.*, 45(4), 443-451.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2378428.pdf>.
- Suárez, D. H. (2007). Docentes, narrativa e investigación educativa. La documentación narrativa de las prácticas docentes y la indagación pedagógica del mundo y las experiencias escolares. En I. Sverdliek (Comp.), *La investigación educativa: Una herramienta de conocimiento y de acción* (71-110). Ediciones Novedades Educativas.
- Tam, J., Vera, G., & Oliveros, R. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación. Pensamiento y Acción. *Revista de la Escuela de Posgrado*, (5), 145-154.  
[http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj\\_modela\\_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf](http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf).
- upn. (2009). *Plan de estudios de la Licenciatura en Administración Educativa 2009*. Política Educativa Procesos Institucionales y Gestión. Universidad Pedagógica Nacional.
- upn. (2014). *Administración Educativa*. <https://upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/18-estudiar-en-la-upn/91-administracion-educativa>.
- upn. (2018). *La Universidad Pedagógica Nacional (1978-2018): Pasado, Presente y Futuro*.  
<http://www.upn.edu.mx/pdf/La%20UPN%20pasado%20presente%20y%20futuro.pdf>.



Vázquez, S. (1992). Percepción del clima organizacional en docentes universitarios. *Revista de psicoanálisis*, 45(4), 443-451.

Zancudo, M. (1991). Percepción del clima organizacional de docentes universitarios. *Perfiles: Revista de educación*, (23), 19-34.

## **Anexos**

## Anexo 1

## Cuestionario dirigido a docentes del colegio Américo Vespucio

Este cuestionario será exclusivamente para uso académico de los estudiantes de la Licenciatura de Administración Educativa dentro de la Universidad Pedagógica Nacional con la finalidad de realizar un diagnóstico, por lo tanto, los datos proporcionados serán confidenciales.

### I. Datos generales

Género: (M)(F)

Grupo impartido: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el colegio: \_\_\_\_\_

### II. Instrucciones

Conteste el siguiente cuestionario, marcando con una X en la casilla correspondiente, la opción que representa su percepción acerca de la coordinación del colegio, cada indicador tiene 4 posibles respuestas :

**Malo (1)    Regular (2)    Bueno (3)    Muy bueno (4)**

No	Indicadores:				
		1	2	3	4
	<b>PLANEACIÓN</b>				
1.	El establecimiento de objetivos que guían el desarrollo de las actividades del colegio es:				
2	Los planes de acción aplicados en la planeación son:				
3	Con base a la planeación, como califica los procesos de intervención				
4	Las propuestas de trabajo para mi planeación son:				
	<b>ORGANIZACIÓN:</b>				
5	Existe una buena comunicación entre las áreas:				
6	Las estrategias de integración de actividades son:				
7	La claridad de los procesos es:				
8	La delegación de actividades es:				
	<b>CONTROL</b>				
9	El control sobre los procesos es:				
10	El control oportuno las dinámicas de trabajo es:				
11	La asignación de recursos es:				
12	La guía y apoyo por parte de la dirección es:				
13	La estructuración de medios de acción es:				

<b>14</b>	El control de resultados es:				
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>15</b>	El liderazgo en la institución es				
<b>16</b>	La motivación recibida para la mejora de mi desempeño laboral es:				
<b>17</b>	La búsqueda de mejora del desempeño docente es:				
<b>18</b>	El reconocimiento laboral en la institución es:				
<b>19</b>	El reconocimiento de logro de resultados es:				
<b>20</b>	La cultura institucional y la pertenencia al colegio es:				
<b>21</b>	La comunicación entre las diferentes áreas es:				
<b>22</b>	El fomento del trabajo en equipo es:				

## **Anexo 2**

### **Entrevista dirigida a Directivos del Colegio “Américo Vespucio”**

- 1. ¿Qué sugeriría para cumplir mejor con su trabajo como directora dentro del Colegio?**
- 2. ¿Su desempeño es afectado por otro puesto o área?**
- 3. ¿Qué sugeriría para mejorar la gestión del Colegio?**
- 4. ¿Qué haría mejor para coordinarse mejor con sus compañeras de trabajo?**
- 5. ¿Considera entonces que es muy permisiva?**
- 6. ¿Considera que por falta de autoridad no se cumplen esas líneas enmarcadas en la ruta de mejora?**
- 7. ¿Cómo considera la comunicación?**
- 8. ¿Qué propondría usted, para la mejora del clima organizacional de esta instrucción?**
- 9. ¿Cómo haría para que se acercaran ellas a usted, sin sentir represalias o temor?**

**Anexo 3****Entrevista a Docentes del Colegio “Américo Vespucio”**

- 1.- ¿Su desempeño es afectado por otro puesto o área?**
- 2.- ¿Qué haría mejor para coordinarse mejor con sus compañeras de trabajo?**
- 3.- ¿Considera que las líneas enmarcadas en la ruta de mejora se cumplen?**
- 4.- ¿Cómo considera la gestión del colegio?**
- 5.- ¿Cómo considera la comunicación?**
- 6.- ¿Qué propondría usted para la mejora del clima organizacional de esta instrucción?**

