

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

**UNIDAD AJUSCO**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA**

Proyecto de tesina en la modalidad Trayectoria Formativa  
(Prácticas profesionales)

**Propuesta de un manual de organización como efecto  
del análisis de los factores de la estructura y clima  
organizacional con que opera la Escuela Primaria  
Leonor Leños Navarro**

Que para obtener el título de

**Licenciada en Administración Educativa**

Presenta:

**Arroyo Hernández María Erika**

**Asesor: Tomas Román Brito**

Ciudad de México, 2022

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

*Dedico la presente tesina a cada una de las personas que estuvieron conmigo durante el proceso de mi formación profesional, quienes con sus palabras me alentaron a perseverar.*

### *Agradezco:*

*A mi asesor, Mtro. Tomas Román Brito, quien con su experiencia y apoyo me guio a través de cada etapa de este proyecto para alcanzar los resultados que buscaba.*

*También quiero agradecer a los docentes de la Escuela Primaria Leonor Leños Navarro, T.M., en especial a la directora Ivonne Padilla Zacatenco, por brindarme el apoyo y las herramientas necesarias para llevar a cabo este proyecto.*

*Finalmente, quiero agradecer a mi esposo Jorge Francisco Acosta Gutiérrez quien con su amor y paciencia me motivó y alentó cada día para no desistir. Agradezco a mis hijos; Oliver Arturo Acosta Arroyo, Fatima Kristal Acosta Arroyo y Maricarmen Rubi Acosta Arroyo porque siempre estuvieron ahí para darme palabras de apoyo y motivarme cuando mis ánimos decaían.*

*A todos, muchas gracias.*

*María Erika Arroyo Hernández*

## INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVO ESPECIFICO.....</b>	<b>7</b>
<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PRIMARIA</b>	
1.1 Definición de contexto organizacional.....	9
1.2 Factores internos y externos.....	9
1.3 Escudo de la Escuela Primaria Profra. Leonor Leañes Navarro.....	11
1.4 Ubicación geográfica.....	12
1.5 Antecedentes Históricos.....	12
1.6 Contexto social y económico.....	13
1.7 Contexto familiar.....	14
1.8 Estructura Orgánica.....	14
1.9 Organigrama.....	16
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	
2.1 Definición de Clima Organizacional según autores.....	17
2.2 Variables y dimensiones del Clima Organizacional.....	18
2.3 Importancia del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas.....	22
2.4 Definición de Estructura organizacional según autores.....	23
2.5 Elementos de la Estructura organizacional.....	24
2.6 Definición de Manual de Organización (MO).....	27
2.7 Elementos del Manual de organización.....	27
2.8 Importancia del Manual de organización en una institución educativa.....	30
<b>CAPITULO 3 ANALISIS DE RESULTADOS</b>	
3.1 Datos generales.....	34
3.2 Clima Organizacional	
I. Trabajo individual.....	37
II. Trabajo colectivo.....	43
III. Motivación y reconocimiento.....	48
IV. Liderazgo y comunicación.....	51
V. Ambiente de trabajo.....	54

<b>3.3 Estructura organizacional</b>	
I. Organización.....	58
II. Responsabilidad.....	61
IV. Liderazgo.....	65
V. Adaptación.....	70
<b>3.4 Manual de Organización</b>	
I. Intención.....	74
II. Importancia.....	77
<b>3.5 Comentarios de los docentes para mejorar el ambiente de trabajo.....</b>	<b>81</b>

## CAPITULO 4 PROPUESTA DE INTERVENSION

<b>4.1 Sugerencias de mejora.....</b>	<b>83</b>
<b>4.2 Diseño del Manual de Organización de la Escuela Primaria Leonor Leños Navarro.....</b>	<b>85</b>
Introducción.....	86
Definición de Manual de organización.....	87
Objetivo.....	88
Ubicación.....	88
Antecedentes históricos.....	88
Marco normativo.....	89
Estructura orgánica.....	89
Organigrama.....	90
Supervisión escolar.....	91
Asesor técnico pedagógico.....	92
Dirección.....	93
Subdirección académica.....	97
Subdirección de gestión escolar.....	99
Docentes frente a grupo.....	101
Docentes de educación física.....	103
Maestro especialista de UDEEI.....	105
Promotor de lectura o maestro de taller de lectura y escritura.....	106
Promotor de tic o maestro de aula de medios.....	108
Siglas.....	109

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>110</b>
------------------------	------------

## REFERENCIAS

Referencias Generales.....	112
Referencias del Manual de organización.....	113

## NEXOS

Cuestionario para el directivo.....	115
Cuestionario para docentes.....	120

## INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como finalidad mostrar el análisis que se realizó de los factores del clima organización y estructural con que actúa la Escuela Primaria Leonor Leños Navarro turno matutino. Debido a la problemática que observé en la realización de mis prácticas profesionales en donde la relación y organización que llevan los trabajadores propiciaba un mal ambiente laboral que podía repercutir en su desempeño laboral.

Por lo tanto, en este trabajo se presentará el análisis de algunos factores del clima y estructura organizacional de la escuela, que se recolectó mediante la aplicación de encuestas; con el propósito de determinar las actitudes y comportamientos del área administrativa (dirección) y operaria (docentes) y con ello se proporcionaron acciones de intervención para mejorar el ambiente laboral y también, el diseño de una propuesta de Manual de Organización que pueda servir como instrumento de apoyo para el personal, donde puedan identificar el rol que desarrollan en la institución y además, que les funcione para el desempeño de sus labores.

Asimismo, este documento está conformado por cuatro capítulos, conclusión, referencias bibliográficas y nexos; donde se puede apreciar el diseño de las encuestas utilizadas.

El primer capítulo llamado “Contexto organizacional de la escuela primaria” en el que se presenta la definición del término “contexto organizacional” y se delimitan los factores internos y externos de una organización. También, se muestra el escudo de la escuela de estudio de caso, su ubicación, antecedentes históricos y su contexto social, económico y familiar; además de su estructura orgánica y organigrama.

El segundo capítulo tiene por nombre “Marco Teórico Conceptual”, en él se establecen algunas definiciones de diferentes autores sobre Clima Organizacional, Estructura Organizacional y Manual de Organización. También, se precisa la relevancia que tienen dichos conceptos para

comprender y desarrollar una adecuada organización y un buen ambiente laboral.

El tercer capítulo está conformado por la interpretación de las gráficas del “análisis de los resultados” de las encuestas realizadas al área directiva y a los docentes.

Finalmente, el capítulo cuatro llamado “Propuesta de intervención”. En este se puede visualizar las sugerencias de mejora y el diseño del Manual de Organización de la Escuela Primaria Leonor Leños Navarro.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática fue detectada en el escenario de mis prácticas profesionales en la Escuela Primaria Leonor Leños Navarro. Cabe mencionar, la ejecución de estas prácticas fue de forma virtual, a causa de la actual pandemia COVID-19 que trajo consigo, la implementación forzosa de las clases virtuales y el cierre de todas las escuelas.

La problemática da como consecuencia el bajo rendimiento en las actividades laborales del personal docente. Según mi perspectiva, puede apreciar que la relación y comunicación entre docentes-docentes y docentes-directivo, no es el más apropiado, es decir, existe una tensión entre estos agentes, que puede alterar el clima organizacional de la escuela y repercutir en el logro de sus metas. Considero que esto puede ser debido a factores que influyen en el clima organizacional, por ejemplo: el comportamiento personal, el trabajo individual y colectivo, liderazgo, el ambiente físico, descontento de sus labores, motivación, reconocimiento de los trabajadores, entre otros.

A su vez, podría influir la estructura organizacional, es decir, que los trabajadores desconozcan las áreas y funciones que deben desempeñar, de una forma determinada; que no identifiquen su estructura orgánica, o bien, el no tener un Manual de Organización dentro de la institución que les permita identificarse e insertarse en su ambiente laboral. Por lo tanto, estos elementos,

también pueden generar inestabilidad e inconformidad en los trabajadores y repercutir en las labores que se les encomiendan.

## **JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se enfocará en conocer y analizar los factores del clima organizacional y estructural de la Escuela Primaria Leonor Leañós Navarro, ya que debido a mi estadía durante prácticas profesionales en dicha institución, percibí que la relación y organización que tienen los empleados, puede afectar su desempeño laboral.

De tal forma, que el presente trabajo, permitirá mostrar y analizar el clima organizacional y la forma de organización de la escuela, con el propósito de brindar acciones de mejora de acuerdo al diagnóstico que se obtenga. Además, diseñar una propuesta de manual de organización, como instrumento de apoyo que permita a los docentes, conocer la organización, áreas y las operaciones a su cargo dentro del plantel con la intención de aumentar la eficiencia en su desempeño laboral.

## **OBJETIVO GENERAL**

Conocer y analizar los factores de la estructura y clima organizacional con la que opera la Escuela Primaria Leonor Leañós Navarro, en donde se tomaran en cuenta el área administrativa (directora) y operaria (docentes) del plantel, para determinar sus actitudes y comportamientos y la vez, proponer un manual de organización que facilite su ejercicio profesional.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y describir el clima y estructura de la Escuela Primaria Leonor Leaños Navarro.
- Elaborar y aplicar cuestionarios, para evaluar el clima y estructura organizacional de la escuela y para verificar si el personal docente conoce el manual de organización.
- Construir una propuesta de un manual de organización, como herramienta de apoyo para aumentar la eficacia de la labor docente.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los comportamientos y actitudes de los integrantes de la escuela?

¿Los docentes conocen la estructura organizacional y el clima organizacional de la escuela, en la que realizan sus intervenciones?

¿Los docentes conocen que el manual de organización es un instrumento fundamental para su ejercicio laboral?

## METODOLOGÍA

El presente trabajo de indagación “Propuesta de un manual de organización como efecto del análisis de los factores de la estructura y clima organizacional con que opera la Escuela Primaria Leonor Leaños Navarro” correspondiente a la modalidad “Trayectoria Formativa (Prácticas profesionales)”, está encaminado a resolver un problema detectado en el ámbito administrativo, por lo tanto, se llevará a cabo una indagación con enfoque cualitativo, el cual permitirá analizar y conocer de qué forma el ambiente laboral ha influido en el desempeño de las labores docentes, para posteriormente proponer soluciones con la intención de resolver la problemática establecida.



A su vez, el enfoque cualitativo me permitirá analizar y describir la estructura organizacional de la escuela, identificar sus áreas y actividades que desarrollan los docentes. Con el propósito de diseñar e implementar una propuesta de un manual de organización, que les sirva como instrumento de apoyo para sus actividades laborales.

Para la recolección de datos, se aplicaran encuestas dirigidas al objeto de estudio, el cual está conformado por la directora, subdirector y 16 docentes de la escuela; lugar donde se presentó la problemática. La intención es relacionar el ambiente y estructura organizacional de la escuela, para determinar estrategias de mejora y el diseño del manual de organización.

El cuestionario estará dividido en tres categorías. En la primera, se analizará el clima organizacional de la escuela; es decir, el comportamiento y perspectiva que tienen la comunidad educativa en cuanto a su ámbito laboral. La segunda categoría, se conformará por los elementos de la estructura organizacional; en esta interpretación, se describirá a la estructura como parte importante y fundamental de la escuela, que a través de este aporte, los docentes conozcan o relacionen el rol que desenvuelven en la escuela, además de identificar el área al que pertenecen.

Finalmente, en la última categoría, se verificará si los docentes conocen el manual de organización; con la intención de que al analizar dichas categorías, se pueda determinar estrategias y elaborar el diseño del manual de organización, con el propósito mejorar la labor docente.

Teniendo en cuenta, la actual pandemia por COVID-19, los cuestionarios serán respondidos por los sujetos, vía electrónica.

## Capítulo 1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PRIMARIA

### 1.1 Definición de contexto organizacional

El contexto organizacional es "el entorno empresarial, la combinación de factores y condiciones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de una organización hacia sus productos, servicios e inversiones y las partes interesadas". (ISO 9000, citado por Valbuena, 2018)

De igual modo, "el contexto de una organización es un proceso que determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la misma. Es así que la misión, visión y objetivos son formas en que se expresan los propósitos de la organización. Comprende la determinación de las cuestiones internas y externas, las necesidades y expectativas de las partes interesadas incluyendo los requisitos pertinentes y el alcance como límites y aplicabilidad de los productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes y el modo cómo satisfacerlos" (Domínguez, 2017)

De tal forma que el ambiente u contexto organizacional, se puede referir a la serie de elementos y circunstancias con que se describe a una organización y que influye de manera directa o indirecta, externa o internamente en la organización y pueden ser proporcionadas mediante el modo de tiempo, lugar, espacio físico, etc., por lo tanto, son circunstancias con las que se desenvuelve la organización para lograr sus objetivos.

### 1.2 Factores internos y externos

Los factores internos y externos son elementos que intervienen en una organización y que pueden actuar de una forma positiva o negativa en ella.

**Factores internos:** son todo aquello que la empresa posee y puede manipular, ya sea de forma intangible o tangible.

Dentro de los factores Internos podemos encontrar:

- Cultura
- Estructura
- Tecnología
- Decisiones estratégicas
- Talento humano
- Infraestructura y equipamiento
- Sistema de información y comunicación
- Abastecimiento
- Finanzas
- Valores

**Factores externos:** son aquellos elementos que están fuera de la empresa, es decir, el entorno en el que opera la organización y que además, no se puede manipular.

Dentro de los factores externos, se pueden mencionar algunos, como son:

- Marco legal
- Social
- Político
- Cultural
- Competidores
- Clientes
- Proveedores

“Conocer los factores internos y externos que afectan a una organización le da a la empresa la inteligencia que necesita para poder resolver sus prioridades de forma eficiente, así como para hacer planes estratégicos que le sean útiles y convenientes que puedan ser aplicados en el futuro” (Corvo, 2019)

Por lo tanto, identificar el contexto de la organización, permitirá tomar mejores decisiones sobre los objetivos y generar acciones de mejora que

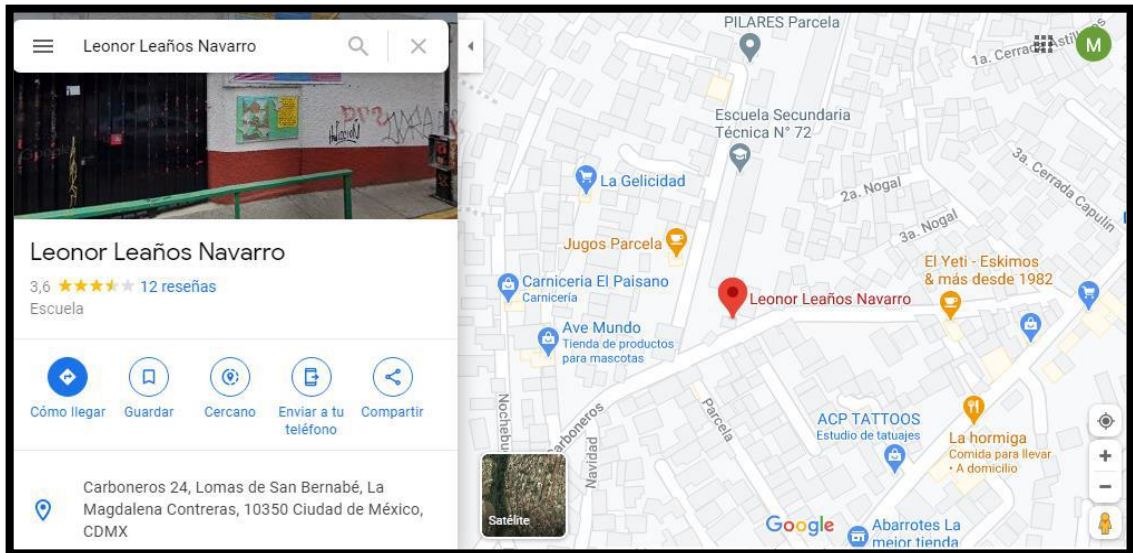
permitan un mejor desarrollo de las funciones, para alcanzar un mejor desempeño laboral.

### 1.3 Escudo de la Escuela Primaria Profra. Leonor Leaños Navarro



## 1.4 Ubicación geográfica

La escuela Primaria, se localiza en Calle Carboneros s/n, Colonia Lomas De San Bernabé, en la alcaldía La Magdalena Contreras, CDMX, C.P. 10350.



Fuente: Google maps, 2021

## 1.5 Antecedentes Históricos

La Magdalena Contreras, es una de las 16 alcaldías que conforman a la Ciudad de México. En la actualidad, es la única que tiene más áreas verdes y diferentes lugares de interés social, como son: aspectos turísticos, ecológicos, religión, etc.

La alcaldía, en años anteriores a los 80s, atravesó por diferentes contextos, tanto sociales como económicos. Los habitantes en dicha demarcación, desempeñaban diferentes actividades para sustentar su economía, eran campesinos dedicados a cultivar y exportar el maguey, maíz, frijol, cultivaban huertas de frutales, campos de flores y también, pastoreaban vacas y borregos. A su vez, se fueron modificando dichas labores, cambiaron de campesinos a artesanos, de ganaderos a comerciantes y trabajadores de construcción (albañiles) y finalmente, obreros migrantes; quienes buscaban trabajo en fábricas en zonas urbanas de la ciudad.

Por otra parte, en cuanto al ámbito educativo, también hubo modificaciones y se pueden percibir con la creación de escuelas. Según

Castillo (2005), en 1970 en La Magdalena Contreras, los habitantes eran de 75, 421 y para el año de 1980, ascendió a 137,266 habitantes, fue un incremento muy drástico, que a su vez, pudo generar un aumento en la demanda de educar a la población. Se podría decir, que por tal motivo, en 1981, bajo la presidencia de José López Portillo, en la colonia Lomas de San Bernabé, se fundó la Escuela Primaria Profra. Leonor Leaños Navarro, a pesar de que la demarcación territorial ya contaba con algunas escuelas; en esta solo se impartían clase en el turno matutino, pero con el paso de los años y con la elevada población de niños y niñas, se conformó a dicha escuela a impartir clases en ambos turnos, es decir, en turno matutino y vespertino.

La escuela cuenta ya con 40 años brindando servicio educativo a la población de La Magdalena Contreras, en especial, a la población más cercana a ella; y a la fecha según un comentario de la actual directora del plantel, es una de las escuelas de esta localidad, que ha tenido grupos más completos de estudiantes en ambos turnos.

## **1.6 Contexto social y económico**

Se trata de una escuela pública, por tanto es sin fines lucrativos y sostenida económicamente por el estado.

“El contexto económico y social de la primaria Profra. Leonor Leaños Navarro en su mayoría son comerciantes, desempeñan trabajos de albañilería, carpintería, herrería, cría y venta de ganado, por lo que permite que tengan una vida con comodidades básicas. Los pobladores son personas cooperadoras, unidas, aguerridas y territoriales”. (Zacatenco, 2020)

De tal forma que en su mayoría, las familias son de escasos recursos pero a su vez, según la directora del plantel, son colaborativas con la comunidad educativa.

### 1.7 Contexto familiar

La participación de la familia en la vida escolar, repercute en el desempeño y formación educativa de los estudiantes, de tal forma que una buena relación e integración de estos dos componentes, ayuda en la estabilidad emocional y social del estudiante para lograr un mejor rendimiento formativo y una sana convivencia; por tal motivo, es indispensable conocer el contexto familiar de la institución.

En el caso de la escuela Leonor Leaños, “la situación familiar de estos 421 alumnos es en gran parte están constituidas por ambos padres (casados), lo que representa a un 66% y el 34% la forman con solo una figura materna o paterna. La situación académica de los padres de familia en un 28% cuenta con un empleo o trabajo que requiere de conocimientos formales y especializados. Y en su mayoría 72 % son obreros, se dedican a trabajos domésticos, choferes, cocineros, taxistas, entre otros” (Zacatenco, 2020)

### 1.8 Estructura Orgánica

Actualmente, la escuela está conformada por la directora, el subdirector académico, 14 grupos, 14 docentes frente a grupo, 6 grados (1ro. a 6to.), 2 docentes de educación física y 421 alumnos entre edades de 7 a 12 o 13 años.

La siguiente imagen muestra a los docentes frente a grupo, su grado y grupo y total de estudiantes conformado por edades y género.

**Edades calculadas a la fecha 01/03/2020**

DOCENTE	GRADO Y GRUPO	EADADES														TOTAL		
		6 ó -		7		8		9		10		11		12 ó +		H	M	T
		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M					
MAYRA GUADALUPE MORALES TORRALBA	1A	0	0	16	17	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	18	18	36
ALICIA CARLA SORIA LUCAS	1B	0	0	14	17	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	17	19	36
ENRIQUETA AMAYO GOMEZ	2A	0	0	0	0	16	14	2	0	0	0	0	0	0	0	18	14	32
GERARDO VALDEZ MORALES	2B	0	0	0	0	15	13	4	1	0	0	0	0	0	0	19	14	33
GRACIELA ESTRADA HIPOLITO	3A	0	0	0	0	0	0	13	16	1	0	0	0	0	0	14	16	30
HILARIA CABRERA DELGADO	3B	0	0	0	0	0	0	13	15	1	0	0	0	0	0	14	15	29
SUYIN JIMENEZ VEGA	3C	0	0	0	0	0	0	14	10	2	2	0	0	0	0	16	12	28
ALFONSO RAMIREZ GONZALEZ	4A	0	0	0	0	0	0	0	0	15	15	1	5	0	1	16	21	37
DIANA AMERICA BRAVO ARAGON	4B	0	0	0	0	0	0	0	0	12	17	3	4	0	0	15	21	36
SANDRA HAYDEE TLALPACHICATL OLVERA	5A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	8	4	2	13	10	23
SUSANA PORRAS SANCHEZ	5B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	11	1	0	13	11	24
ANA LEYLANY GALINDO GERZSO	5C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	10	0	1	12	11	23
ESTELA LINARES MELQUIADES	6A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	18	9	18	27	
FLORA REYES CRUZ	6B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	16	11	16	27	
<b>TOTALES</b>		0	0	30	34	36	30	46	42	31	34	37	38	25	38	205	216	421
		0		64		66		88		65		75		63		421		

Fuente: (Zacatenco, 2020)

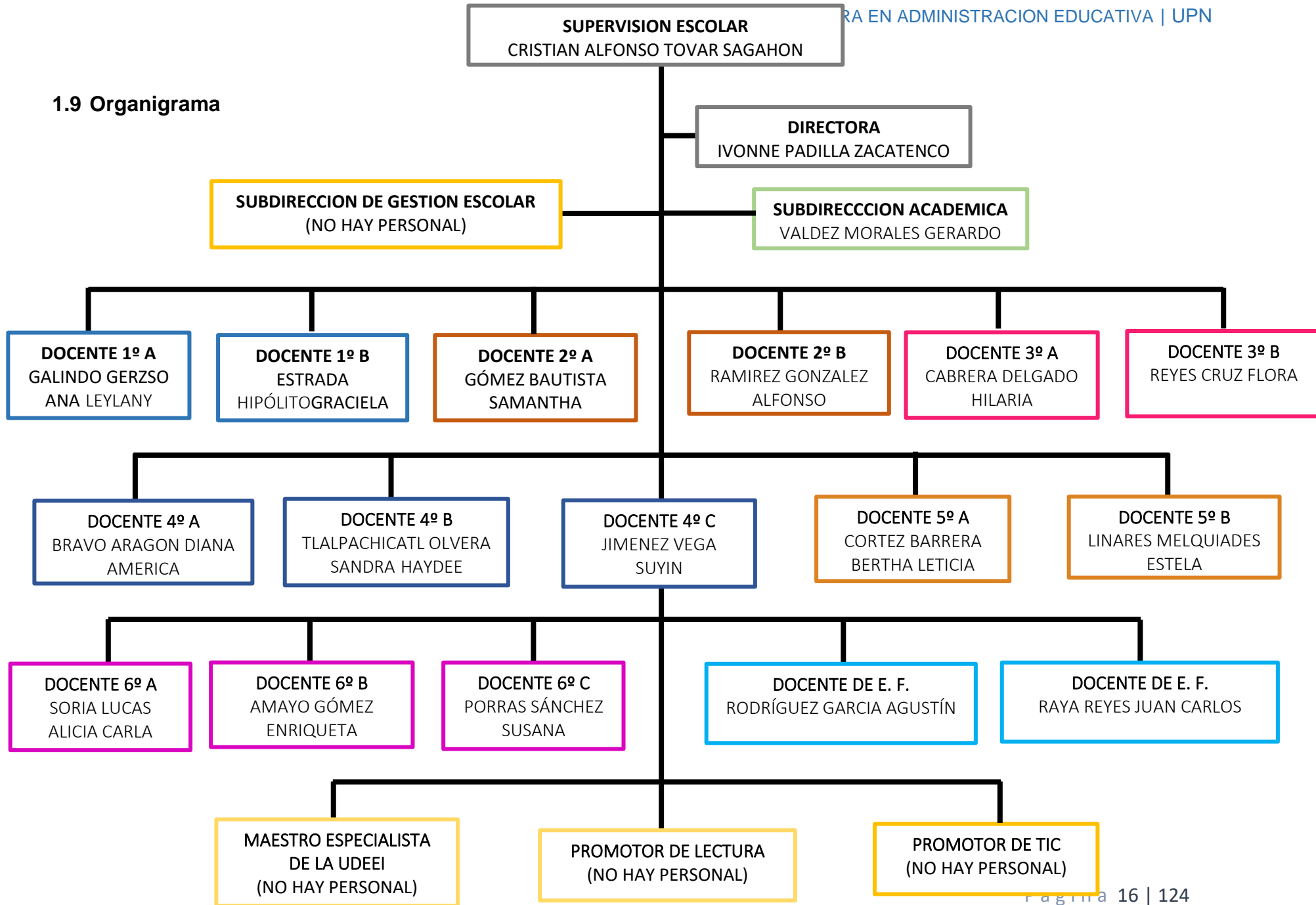
La escuela está constituida por las siguientes áreas:

- Supervisión Escolar
- Asesor Técnico Pedagógico \*
- Dirección
- Subdirección Académica
- Subdirección de Gestión\*
- Docentes de grupo
- Docentes de Educación Física
- Promotor de Lectura o Maestro de Taller de Lectura y Escritura\*
- Promotor de TIC o Maestro de Aula de Medios\*

Nota: las áreas que tienen un \* no cuentan con personal.



1.9 Organigrama



## Capítulo 2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 2.1. Definición de Clima organizacional según autores

El clima organizacional tiene similares definiciones, pero no hay una que de forma precisa, defina este concepto, por lo tanto, los siguientes autores, detallan el clima organizacional según su percepción:

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (Chiavenato, 2009).

Méndez (2006) define al clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen el proceso de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así también de su ambiente interno.

Para Florehand y Gilmer (1964) el clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen una organización y la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo conforman.

Por otra parte, Litwin y Stringer (1968) mencionan que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos desde el sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

“El clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción” (Solarte, 2009)

Según la teoría de Linkert (1968) sobre el clima organizacional, menciona que el comportamiento de los empleados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones que los mismos empleados perciben.

Por lo tanto, se puede decir que el clima organizacional son las características ambientales que forman los empleados dentro de su medio laboral; y que los resultados obtenidos, como la productividad, rendimiento, satisfacción, etc., influyen sobre la percepción individual del clima organizacional. Además, el clima organizacional, tiene variables que se relacionan entre sí para generar o crear un ambiente laboral, este puede ser de forma negativa o positiva, de acuerdo a la perspectiva que los empleados tengan sobre la organización. A su vez, estas variables pueden ser medidas, pero no pueden ser predichas; por ejemplo: no se puede predecir el estado emocional que tendrán los empleados durante una jornada laboral, pero si se puede medir la productividad que tuvo. De tal forma, que las variables que genere el clima organizacional de una institución, podrán ser modificadas mediante herramientas que permitan su medición y análisis para intervenir favorablemente.

## **2.2 Variables y dimensiones del Clima organizacional**

“Dentro del estudio del Clima los factores organizacionales están constituidos por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos) las relaciones interpersonales (relaciones individuo-individuo, individuo ≠ grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son elementos constitutivos de la organización” (Solarte, 2009)

Por lo tanto, el clima organizacional se compone de determinadas variables que influyen en el logro y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dichas variables son:

- Ambiente físico
- Ambiente social
- Características personales
- Comportamiento organizacional

A su vez, cada variable es compleja y para poder medirlas, es necesario desagregarlas en determinadas dimensiones.

“Las dimensiones son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos” (García Ramírez & Ibarra Velázquez, s.f.)

Las dimensiones que se determinan para medir las variables del clima organizacional son:

- *Ambiente físico:* tiene que ver con el espacio físico de la organización, las instalaciones, equipos instalados o mobiliario, la temperatura, entre otros.
- *Ambiente social:* se refiere a los conflictos entre el personal, la comunicación, tamaño de la organización, etc.
- *Características personales:* dentro de esta variable se pueden encontrar las dimensiones que tienen que ver con las actitudes y aptitudes, motivación, responsabilidad, compromiso, expectativas, entre otros.
- *Comportamiento organizacional:* tiene que ver con aspectos como la productividad, satisfacción laboral, entusiasmo, nivel de tensión, conducta, etc.

La relación entre estas variables, determinan la perspectiva que tienen los sujetos de la organización; por lo tanto, se puede decir que las características de los sujetos y la interacción con las de la organización, son el resultado del clima organizacional.

Por otra parte, los primeros en determinar la evaluación del clima organizacional, fueron los profesores Litwin y Stinger (1968); su modelo, señala nueve factores que a criterio de ellos, actúan en el Clima Organizacional:

1. **Estructura:** hace referencia a la estructura organizacional de una empresa, en donde las actividades de la organización se agrupan, se organizan y se coordinan en conjunto con los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Además, expone las normas, reglas, políticas, etc. de la empresa que los miembros deben conocer.

2. **Responsabilidad:** se refiere a la autonomía en la toma de decisiones que tienen los miembros de la organización en la ejecución de la actividad que desarrolle.
3. **Recompensas:** tiene que ver con el salario justo y apropiado de los integrantes de la organización, de acuerdo a la actividad que desenvuelva, en donde se reconozca el esfuerzo y dedicación por un trabajo bien hecho.
4. **Desafío:** los desafíos dentro de una organización, la pueden ayudar a mantener un viable clima competitivo, es decir, que se la organización acepte los riesgos, pero estos deben ser calculados de tal forma que se cumplan los objetivos establecidos.
5. **Relaciones:** establece el respeto interpersonal, en cualquier nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, de tal forma, que no sea excesivo porque puede generar estrés, acoso laboral u otros inconvenientes de este estilo, que pueda afectar a los miembros de la organización.
6. **Cooperación:** en este punto, los autores integran el trabajo en equipo, de tal forma que se genere un ambiente de apoyo mutuo entre los integrantes de la organización.
7. **Estándares:** los estándares que se establezcan en la organización, deben ser fijados de forma racional y por supuesto, que puedan ser logrados, pero sin la intervención de esfuerzos exagerados, ya que se trata de que sean percibidos de forma justa o equitativa por los integrantes de la organización.
8. **Conflicto:** determina la conmoción de los integrantes de la organización, respecto al trabajo o en lo social, que puede darse tanto pares como superiores, el cómo aceptan las diferentes opiniones y enfrentan los problemas que puedan surgir en el momento.
9. **Identidad:** se trata de un elemento muy importante para la organización, ya que determina la implicación del trabajador con la organización, el compartir sus objetivos personales y relacionarlos a la organización.

Cada uno de estos factores, intervienen de forma directa en el quehacer laboral de los empleados, ya sea de una forma individual o grupal; por lo tanto, estos elementos en sí, conforman el clima organizacional.

“La forma como se perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales” (Tovar, 2018)

De manera que el Clima organizacional describe las características que tiene un ambiente laboral y que a su vez, pueden ser percibidas directa o indirectamente por los integrantes de la organización.

Para Goncalves (citado por Guevara, 2018) “El clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos, estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima completando el circuito”

A su vez, Goncalves, menciona algunas características que establecen al clima organizacional; estas son:

- a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas pueden ser internas o externas.
- b) Estas características son percibidas directas o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el medio ambiente.
- c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d) El clima es una variable interviniente medida entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- e) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- f) El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico.

Se puede decir que el clima organizacional es un factor clave en el desarrollo de las instituciones, no solo facilita los procesos organizativos y de gestión de la institución, sino también los procesos de cambio e innovación; tiene una gran importancia en la búsqueda del ambiente de la organización, pero dependiendo de la perspectiva que tiene cada persona, esta puede ser

determinada por una conducta positiva o negativa y repercutir en el proceso y por ende, en los resultados de la organización.

### **2.3 Importancia del Clima organizacional en las instituciones educativas**

Es muy importante conocer el clima de una organización, con ello se puede percibir el comportamiento de los individuos y promover todo cambio necesario para mejorar la efectividad de la empresa; además es necesario para el proceso de socialización en la institución.

El clima organizacional es un elemento esencial en el desarrollo de una estrategia de planeación, posibilita una visión futura de la organización, permite identificar sus necesidades y alcanzar sus objetivos; para ello, es fundamental considerar los aspectos que afectan el desempeño de los trabajadores, tanto en su conducta o comportamiento ya que son percibidos de una forma directa en su entorno laboral.

En relación con las instituciones educativas, se puede decir que es importante conocer el ambiente que establecen los trabajadores dentro de las escuelas, ya que sus comportamientos o conductas repercuten en su desempeño laboral, esto de una forma positiva o negativa para el logro de los objetivos de la institución.

Según Ojeda (2014) citado por (Parejo, 2018) menciona que el clima organizacional en una institución educativa, está determinada por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales funcionales y culturales de la institución que integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución condicionante a su vez de distintos productos educativos.

Así mismo, García (2009) citado por (Parejo, 2018) señala que el clima en las organizaciones educativas, hacen referencia al tipo de ambiente que se presenta en la misma, el tipo de trato, las relaciones de colaboración y otros factores importantes que permiten mantener una convivencia positiva o no, influyendo en los procesos grupales que ahí acontecen.

Igualmente, para Daft y Marcic (2006) citado por (Parejo, 2018) el clima organizacional en las instituciones educativas, es el ambiente que se percibe como consecuencia de la interacción de los diferentes componentes organizativos educacionales, en especial en las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, la interacción de factores que constituyen a la organización, por ejemplo, la estructura, factor humano, cultura, etc., son quienes determinan el ambiente que se genera en toda institución, como es el caso específico de las instituciones educativas, y que a su vez propician en el proceso y resultados de sus metas.

En definitiva, el clima organizacional, se identifica por la interacción de las relaciones interpersonales, cordiales y positivas de los actores de la institución, en su cooperación, respeto y confianza, por lo tanto, toda organización necesita un clima que asegure el bienestar de todos los miembros que conforman la organización, además, que determine un proceso de mejora que favorezca a la institución, en particular si es educativa.

#### **2.4 Definición de Estructura organizacional según autores**

“La palabra estructura se refiere a la dispersión y distribución de las partes de un todo, cuyo orden y relación entre si permiten el funcionamiento de un determinado sistema” (Significados.com, 2018)

Así mismo, cada elemento de una estructura, tienen una función específica y semejante con los demás elementos de la estructura que a su vez la originan a lograr un propósito efectivo.

Por otra parte, Chiavenato (2002) menciona que “organizar significa agrupar, estructurar, e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que lo deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad” citado por (Martinez, 2018)

De manera que, la estructura organizacional, dentro de una institución, consiste en delimitar las actividades que deben realizar cada uno de los trabajadores, establecer el área o departamento al que pertenecen y posicionar una jerarquía de acuerdo a sus obligaciones.



Según Robbins (2005) “la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, procesos que involucran decisiones sobre especialización del trabajo, departamentización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formación” citado por (Rojas, 2018)

Para Chiavenato (2002) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos” citado por (Rojas, 2018)

Igualmente, Mintzberg menciona que la estructura organizacional “es el conjunto de todas las formas de trabajo en diferentes áreas, y como se lleva a cabo la coordinación de estas” (Visto en [enciclomediaeconomica.com](http://enciclomediaeconomica.com))

Podría decirse que la estructura organizacional es la distribución de las ocupaciones que se desarrollan en una organización y que son agrupadas específicamente en áreas o departamentos; con la intención de lograr eficazmente los objetivos establecidos por los altos mandos.

Por otra parte, la estructura organizacional, puede ser representada gráficamente por medio de un organigrama de la institución.

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que lo componen” (Franklin E. B., 2004).

Para Fleitman (2000), el organigrama es la “representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y asesoría”.

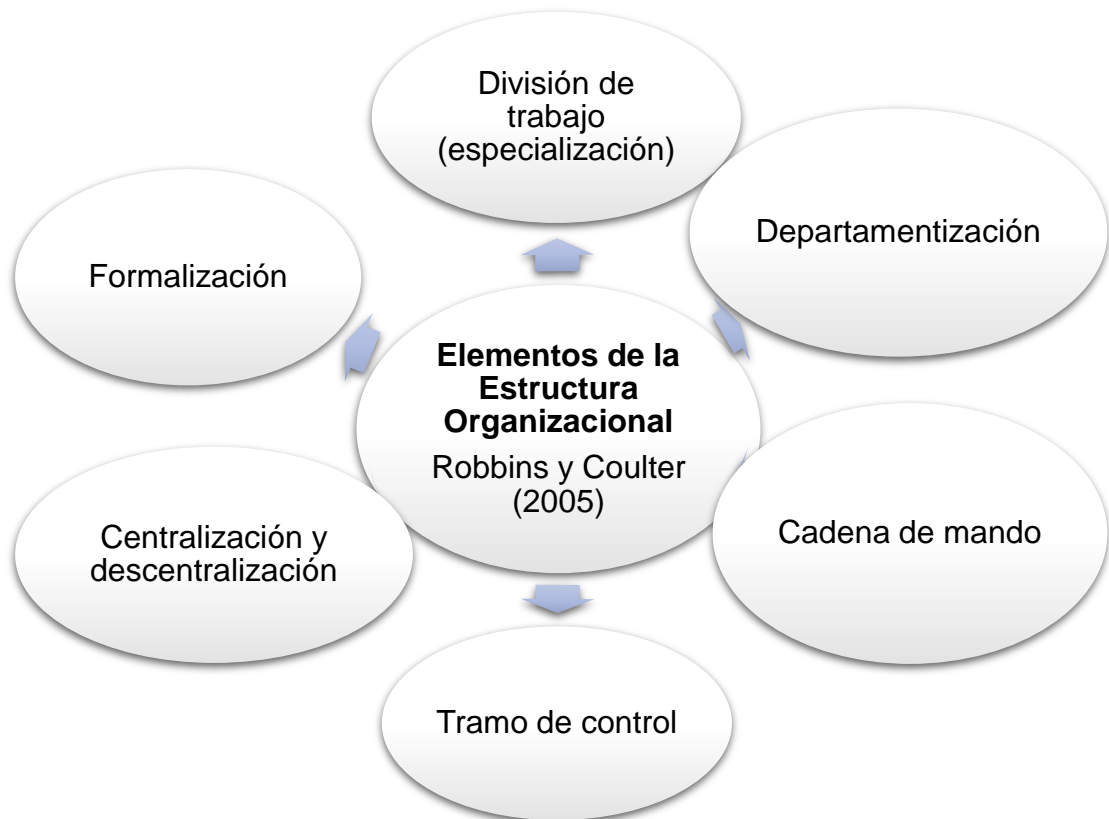
Considerando lo citado anteriormente, puedo deducir que el organigrama es una representación visual de la estructura organizacional de una empresa; con la cual se puede conocer con facilidad las funciones que desarrolla el personal, el área al que pertenecen, quienes están al mando y su grado de responsabilidad.

## **2.5 Elementos de la Estructura organizacional**

Una organización está conformada principalmente por personas, que en conjunto realizan diferentes actividades pero con el mismo fin. Sin embargo, para garantizar el funcionamiento adecuado de la organización, es necesario

determinar la estructura organizacional, es decir, dividir, agrupar y coordinar el trabajo entre las áreas que la conforman. Para ello, es importante conocer los elementos que conforman a la estructura organizacional, con el propósito de lograr los objetivos determinados por la organización.

Según Robbins y Coulter, para el proceso del gráfico organizativo es indispensable involucrar los siguientes seis elementos clave:



- *División de trabajo (especialización)*. Es el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye un apersona diferente.
- *Departamentización*. Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse nuevamente para que las tareas comunes se puedan coordinar. Las tareas se pueden agrupar

en cinco formas diferentes: por funciones, por producto, por lugar, por clientes o por procesos.

1. *Por funciones*, se agrupa de acuerdo a las actividades que se realizan. Esta departamentización es la más empleada, se puede utilizar en cualquier tipo de organización.
  2. *Por lugar*, se agrupa la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes de cierta zona geográfica, bajo el mando de un directivo.
  3. *Por procesos*, se agrupan los trabajos en función de las habilidades necesarias para cada fase del proceso productivo o del servicio.
  4. *Por producto*, se agrupa de acuerdo a los principales productos de la empresa. Cada producto está bajo la autoridad de un directivo (especialista o responsable).
  5. *Por cliente*, agrupa los trabajos en función de los diferentes clientes de la empresa, pues cada uno de ellos tienen necesidades específicas.
- *Cadena de mando*. Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien.
  - *Tramo de control*. Número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. Por lo tanto, determina el número de niveles que tienen una organización.
  - *Centralización y descentralización*. Hace referencia al grado en que la toma de decisiones se encuentra en un solo punto de la organización, además de otorgar autoridad, es decir, ceder mayor autonomía en la toma de decisiones a empleados o departamentos de niveles inferiores.
  - *Formalización*. Es el grado en que las tareas de una organización están estandarizadas, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

En definitiva, perfilar una estructura organizacional consiste en tomar decisiones importantes sobre la división de las actividades que van a desarrollar cada uno de los trabajadores, establecer el grado de

responsabilidad que tendrán y coordinar las actividades entre las áreas que conforman la organización.

## **2.6 Definición de Manual de organización (MO)**

Para Rodríguez (1955) Los manuales de organización "exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa".

Por otra parte, "El manual organizacional es un instrumento de trabajo necesario para precisar las funciones y responsabilidades del personal que conforman la estructura organizativa, mediante su adecuada implementación de comunicación funcional entre el puesto y la conformación de la estructura". (Hernandez, 2014)

Para Franklin (2013) "los manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales de una organización"

De acuerdo a los autores citados, puedo definir que el manual de organización es una herramienta de trabajo que permite la orientación del personal en cuanto a las actividades que deben realizar, responsabilidades y jerarquías. Además, se puede decir que tienen como principal propósito, exponer en forma detallada la estructura orgánica a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y sus relaciones; también se puede decir que el manual de organización, es una herramienta necesaria para normar y precisar las funciones del personal que conforman la organización.

## **2.7 Elementos del Manual de organización**

Como bien se ha dicho, el manual de organización se caracteriza por ser una herramienta de apoyo administrativo que describe las relaciones orgánicas de la empresa. Su objetivo es proporcionar información básica de la empresa, como son sus antecedentes históricos, marco jurídico, estructura orgánica,

objetivos y funciones, actividad o tareas específicas. Con la intención de facilitar la incorporación y orientación del personal.

Por lo tanto, los elementos que constituyen un manual de organización se dividen, en primer lugar por “identificación” y en segundo por “contenido”.

1. **Identificación.** En este apartado se describe la portada del manual de organización, es decir, los datos elementales que se dan como primera impresión de la organización, estos datos se refieren a:
  - a) Nombre y giro de la empresa.
  - b) Logo de la empresa (en caso de que tenga)
  - c) Fecha de elaboración o actualización del manual.
  
2. **Contenido.** En este apartado se desglosan de manera sistemática y ordenada cada una las secciones que conforman el manual, estos son:

#### Introducción

- I. Antecedentes Históricos
- II. Marco Jurídico – administrativo
- III. Estructura Orgánica
- IV. Organigrama (estructural, por puestos, plazas o departamento)
- V. Objetivo y funciones

**Introducción.** Se refiere a la presentación del contenido, utilidad, fines y propósito generales que se pretenden cumplir a través del manual de organización.

- I. **Antecedentes Históricos.** Hace referencia a la descripción del origen, antecedentes y hechos pasados de la empresa. También, menciona las leyes o decretos por los cuales fue constituida.  
Cabe mencionar, que se puede omitir este apartado, siempre y cuando la empresa sea una creación reciente o su información sea confusa o difícil de recopilar.
- II. **Marco jurídico–administrativo.** Su contenido se conforma con los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regula la operación o

funcionamiento de la empresa. Se expresan de una forma enunciativa sin incluir texto explicativo adicional.

- III. **Estructura orgánica.** En este apartado, se describen de una forma ordenada y por jerarquía las unidades administrativas y las relaciones de dependencia. Se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales.
- IV. **Organigrama.** Consiste en la representación gráfica y esquemática de la estructura orgánica de la empresa. Con la intención de representar la posición de las secciones que conforman a la organización, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad con sus respectivas relaciones.
- V. **Objetivo y funciones.** En esta sección se describirá el propósito que tiene determinada actividad que se realiza en la institución. Se delimitará de una forma breve, “que se hace” y “para que se hace”. Seguido de la formulación del objetivo, se describirá las características de la o las funciones de cada uno de los cargos que forman parte de la estructura orgánica de la empresa. Cada objetivo con sus respectivas funciones, deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área de que se trate, estas pueden ser:
  - **Sustantivas (funciones básicas):** son las que identifica la esencia de la unidad administrativa para el logro de los objetivos. Dependiendo el giro que tenga la empresa, no importa su tamaño; las funciones indispensables para la operatividad de cualquier empresa son: personal, finanzas, mercadotecnia, producción u operación.
  - **Funciones de apoyo:** son aquellas que facilitan y contribuyen al logro de las funciones sustantivas, ya que forman parte del proceso administrativo y por naturaleza técnico administrativas, son de carácter obligatorio y de aplicación general por toda la organización. Generalmente se concentran en la gestión de recursos materiales, inventarios, compras, contabilidad, etc., dependiendo del tipo de empresa.

Cabe mencionar, que las funciones que se realicen, pueden ser de forma permanente o eventuales, esto depende del sentido que tenga la empresa.

## **2.8 Importancia del Manual de organización en una institución educativa**

Anteriormente, se han mencionado las características particulares del manual de organización, además de la relevancia que tiene para cualquier empresa, sin importar su tamaño o giro.

En caso de las instancias educativas, también es indispensable que cuenten con un manual de organización, ya que éste, permitirá realizar estrategias de gestión administrativas, que faciliten la toma de decisiones congruentes con el desempeño de las funciones de la comunidad educativa.

Por lo tanto, un manual de organización, es un “documento que describe la organización de la Institución Educativa, las funciones de cada uno de sus órganos y/o unidades organizativas; los cargos que comprenden; y las relaciones que se establecen entre ellos, este debe realizarse de una forma ordenada, precisa y detallada, con la intención de que cada miembro de la comunidad educativa, pueda ubicar sus propias funciones, la de los demás y las responsabilidades que conllevan” (Monterrico, 2012).

Existen diversas ventajas que trae consigo la importancia de la implementación del manual para cualquier organización; dentro de estas ventajas, mencionaré algunas originadas especialmente para el ámbito educativo. Estas ventajas son:

- ✓ Describe los puestos del personal educativo, favoreciendo el desarrollo y aplicación de las labores técnico – pedagógicas y administrativas.
- ✓ Apoya y fortalece la planeación y organización de todas las actividades docentes y administrativas propias del servicio escolar.
- ✓ Facilita la toma de decisiones y la congruencia en el desempeño de sus respectivas funciones.

- ✓ Ayuda a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, normas, los procedimientos, las funciones, etc.
- ✓ Proporciona un equilibrio en la participación de la comunidad educativa.
- ✓ Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- ✓ Evita discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- ✓ Incrementa la coordinación en la realización del trabajo.

Por lo tanto, este documento organizativo, además de orientar a la comunidad educativa en cuanto a sus funciones, va a ayudar a los directivos a realizar con mejor precisión, el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) de la institución en que se encuentren y con ello, una mejor toma de decisiones para lograr efectivamente los objetivos que se planteen como comunidad.

Podría decirse, que el manual de organización es de suma importancia para una institución educativa, ya que es un medio de consulta que permite la resolución de dudas referentes al quehacer del personal que integran las distintas áreas de la escuela. También, como herramienta de apoyo al área administrativa para lograr la intervención en el desempeño de las funciones del personal; conociendo cuál es el rol y responsabilidad de cada uno; con la intención de interpretar y aplicar una adecuada organización en la escuela para el logro eficiente y eficaz de los objetivos.

“La estructura administrativa de una escuela se plantea con la finalidad de alcanzar los objetivos, cumplir con las funciones y fines para los que fue creada; un instrumento de apoyo para el cumplimiento de dichos objetivos es la aplicación de un manual de organización” (Hernandez, 2014)

Se puede decir que la relevancia de contar con un documento informativo de la estructura de una institución educativa, ayuda a guiar al personal, no solo al que ya está con mayor tiempo laborando dentro de la institución, sino que propicia una adecuada inserción del nuevo personal, en cuanto al área y actividades que le corresponden; de tal forma que cuando se requiera información referente de la institución, cualquier persona puede obtenerla de manera más práctica mediante este instrumento.

Asimismo, es importante esta herramienta administrativa, porque además de delimitar las funciones encomendadas a cada área y por ende, a



cada personal que integran la institución; deslinda responsabilidades, evita el descuido y duplicidad de las actividades. Por otra parte, ayuda a reducir el tiempo y esfuerzo al realizar la ejecución correcta de las labores y tareas encomendadas; también, ayuda a aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros.

### Capítulo 3 ANALISIS DE RESULTADOS

El clima organizacional, repercute en las acciones que realizan los colaboradores de la institución, además diferentes variantes de esta, posibilita o no el tener un buen desempeño laboral.

Por otra parte, la estructura organizacional también puede generar un ambiente bueno o malo en el que los trabajadores desarrollen sus actividades y repercuta en su desempeño.

En caso de que algunas variantes tanto del clima como de la estructura organizacional, no se relacionen, el efecto podría deducirse en la actitud de cada integrante de la institución y con ello su desempeño, tanto individual como colaborativo, puede verse afectado. De tal forma que si no se realiza un diagnóstico apropiado para determinar y conocer en donde puede estar el problema, la organización puede llegar a tener consecuencias desfavorables.

El análisis que realicé en la Escuela Primaria Leonor Leños Navarro, consistió en la aplicación de dos encuestas, una dirigida a los docentes de la escuela y la otra para su aplicación al área directiva, en este caso, la directora y el subdirector académico.

Cabe mencionar, que la encuesta realizada para la dirección, solo se tenía planificada aplicarla a la directora del plantel, ya que la escuela no tenía personal en el área de subdirección académica, pero hace algunos meses, colocaron a un subdirector académico, quien amablemente respondió también la encuesta que le envié a la directora. Me pareció importante conocer su perspectiva con respecto al ambiente organizacional que se desenvuelve en la escuela, además de valorar su implicación con los integrantes de la institución

ya que el subdirector, anteriormente era docente ya de varios años en esta misma escuela.

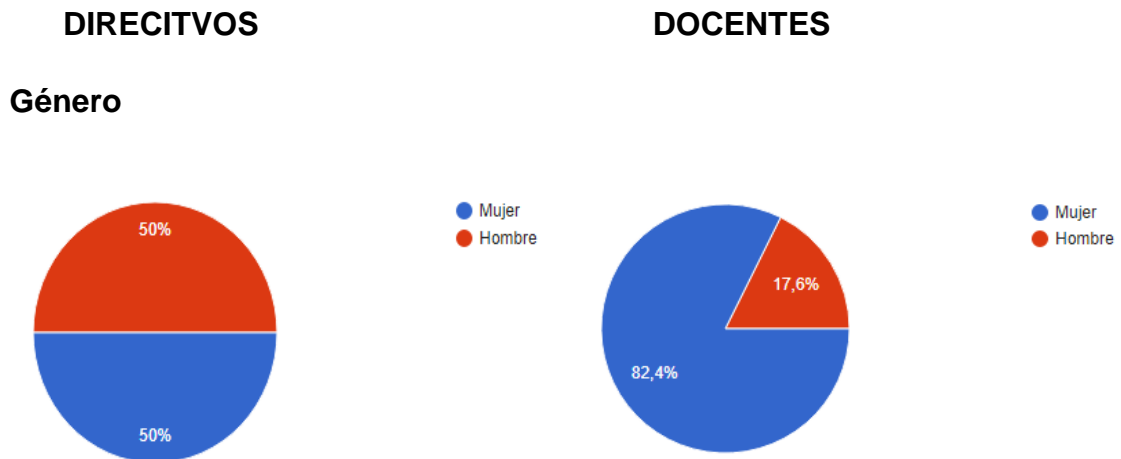
La encuesta para el área directiva, tiene como intención valorar la perspectiva que los sujetos encargados de esta área, tienen con respecto a sus labores como líderes de la institución, además la integración, motivación e implicación, entre otros elementos, que tienen hacia la escuela misma y hacia los docentes que están bajo su cargo.

Asimismo, las encuestas realizadas a los docentes también se dividieron en las mismas tres variantes que los directivos; en donde se evaluó su percepción y responsabilidad dentro de la escuela. También, se estudió la estructura organizacional, con lo que se procuró saber si los docentes conocen su rol dentro de la escuela y el cómo está conformada. Finalmente, averiguar si conocen lo que es un “manual de organización”, su función e importancia; además, si reconocen alguno dentro de la escuela.

A continuación, el análisis se realizará comparando las respuestas del área directiva con la de los docentes, para determinar la perspectiva que presentan estos dos grupos sobre las preguntas presentadas en las encuestas que se les realizaron.

Se cuestionaron 19 sujetos, de los cuales 1 es la directora de la escuela, 1 subdirector académico, 15 docentes frente a grupo y 2 docentes de educación física.

## 3.1 Datos Generales

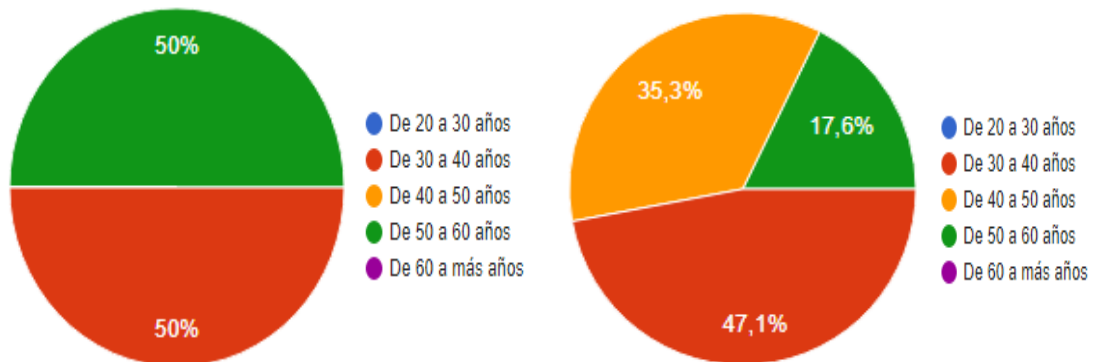


Como bien se sabe, todos los trabajadores son de suma importancia para una empresa o institución, de ellos depende el ambiente laboral y por ende, el logro de los objetivos propuestos por la organización. Sin embargo, en diferentes situaciones se puede ver comprometido el alcance de estos objetivos, debido generalmente a la interacción entre los trabajadores, los cuales se basan en sus propias ideas, prejuicios e intereses individuales.

En relación con las gráficas, se puede apreciar que el 82% de los docentes son mujeres y solo el 17% son hombres; por lo que cada individuo genera sus propios ideales y los desempeña a la hora de realizar sus deberes. En ocasiones puede existir un excelente ambiente laboral, sin embargo, es frecuente que este ambiente se vea alterado debido a diferencias que surjan dentro de la organización, creando problemáticas entre el personal educativo.

Para prevenir o mejorar el ambiente laboral en la escuela, se debe fomentar el respeto, generar espacios donde se resuelvan conflictos a través de negociaciones en donde el líder sea neutral a la hora de evaluar la situación, de esta forma se generará confianza, orden y colaboración dentro de la institución educativa.

## Edad



En estas graficas se puede reflejarla que el 47% de los docentes y un personal de dirección oscilan entre los 30 a 40 años, el 35% se encuentran de 40 a 50 años y el 17 % junto al otro personal de dirección tiene la edad de 50 a 60 años. Por consiguiente, la edad habla mucho de la experiencia que puede tener una persona y como resultado de las gráficas, se puede decir que si se considera la suma del personal que esta de 40 a 60 años la mayoría tienen una edad más adulta podría decirse que desarrolla una mayor experiencia profesional y aunque la diferencia es mínima con el personal de menos de 40 años, la relación y responsabilidad entre el personal podría originarse favorable para desenvolver un buen ambiente laboral y una gratificante enseñanza - aprendizaje en el desarrollo de las actividades laborales.

Sin embargo, la diferencia de edad puede generar problemáticas entre el personal a la hora de convivir, por lo que los directivos deben fomentar e impulsar la aceptación de distintos puntos de vista.

<b>Años de servicio:</b>	<b>Años frente a grupo:</b>	
<b>12 años</b>	<b>1 / 27 años</b>	<b>1 / 17 años</b>
<b>24 años</b>	<b>1 / 26 años</b>	<b>1 / 16 años</b>
	<b>1 / 24 años</b>	<b>2 / 10 años</b>
<b>Años frente a grupo:</b>	<b>1 / 23 años</b>	<b>4 / 8 años</b>
<b>8 años</b>	<b>2 / 21 años</b>	<b>1 / 7 años</b>
<b>23 años</b>	<b>1 / 19 años</b>	<b>1 / 6 meses</b>

Otros componentes importantes que en conjunto con la edad puede reflejar las condiciones de experiencia; en este caso, son los años de servicio y años que tienen o han tenido el personal frente a grupo.

Los datos que se tienen de acuerdo a las respuestas del personal, es que hay una larga experiencia profesional en la escuela tanto en docentes como en la dirección; se puede ver que el docente con mayor años frente a grupo es de 27 años, incluso 4 años más que un docente de dirección. Y el docente con menos años frente a grupo es de 6 meses, ya que de nuevo ingreso; quien tendrá un excelente oportunidad de desarrollar una gran práctica docente con relación a la experiencia de sus compañeros.

Por lo que la ayuda mutua y la cooperación entre maestros, es fundamental para que los docentes que ingresen a la institución, se sientan seguros y aceptados por sus compañeros, desarrollando un ambiente colaborativo y de compañerismo. Esto ayudará a generar un mayor desempeño y adaptación por parte de los docentes.

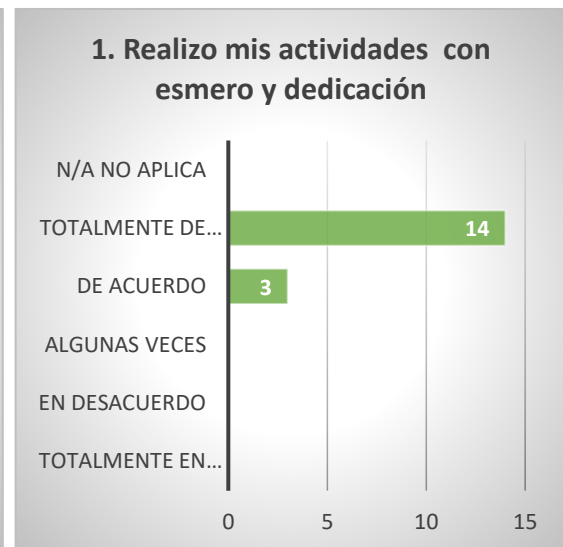
## 3.2 Clima organizacional

## I. Trabajo individual

Grafica 1. Directivo



Grafica 2. Docentes

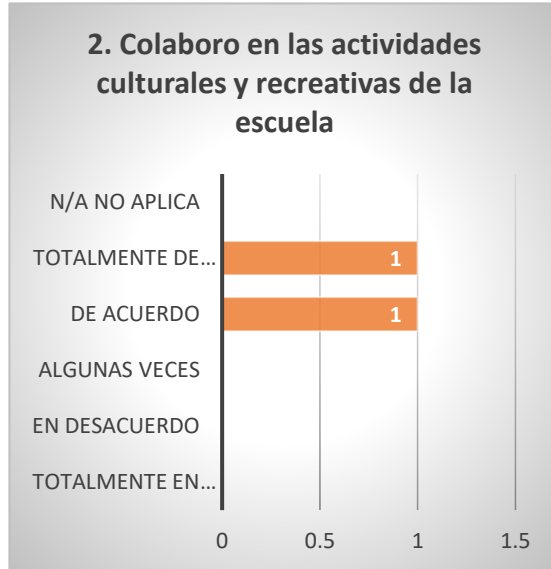


De acuerdo con la gráfica 1 expuesta; el área directiva constituida por la directora y subdirector del plantel, responden estar de acuerdo, en que las actividades laborales se deben realizar con esmero y dedicación, de tal forma que podría decirse que son el pilar de la institución al tener la responsabilidad de liderarla; por lo tanto es importante que a partir de los hechos, generen un ejemplo para toda la comunidad educativa y con ello la escuela cumpla lo mejor posible con el cumplimiento de sus metas.

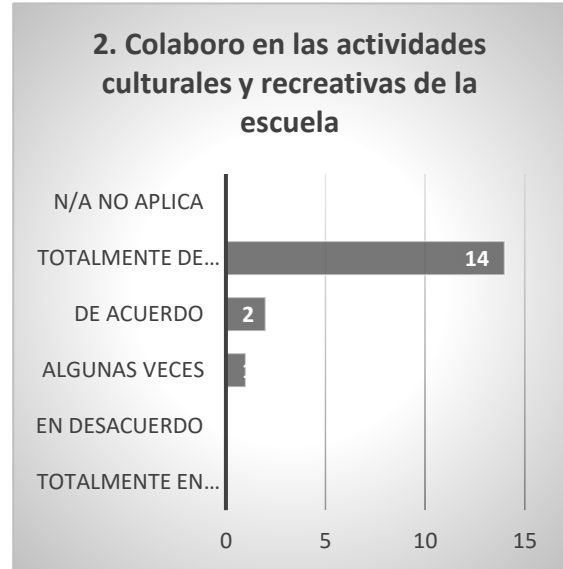
Por otro lado, en la gráfica 2 que pertenece a las respuestas dadas por los docentes; 14 de ellos están totalmente de acuerdo en que realizar sus labores con esmero y dedicación y 3 maestros están en desacuerdo en que sus labores deben desempeñarse con esmero y dedicación. Sin embargo, no siempre se puede realizar de esta manera, ya que es favorable entregar el trabajo asignado en tiempo y forma.

Por lo tanto, se debe estimular una actitud comprometida en el personal, para generar mayores resultados en conjunto y alcanzar los objetivos establecidos por la institución.

Gráfica 3. Directivo



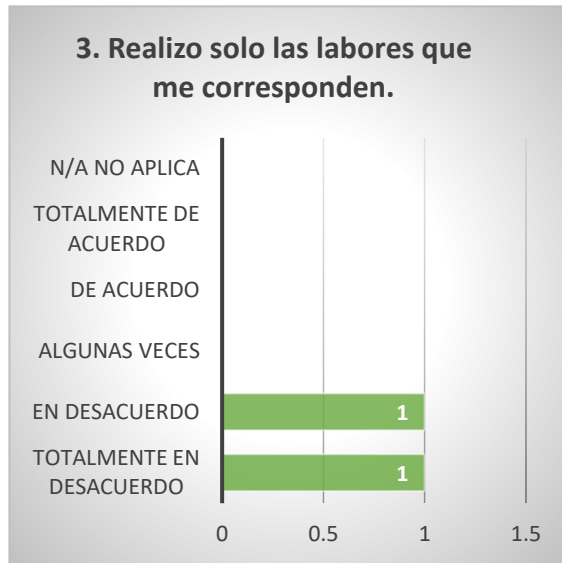
Gráfica 4. Docentes



En la gráfica 3 se puede ver que tanto la directora como el subdirector, están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que colaboran eficazmente con las actividades culturales y recreativas de la escuela, con ello impulsan la creatividad y un ambiente cooperativo con los docentes. Sin embargo, un maestro cree necesario priorizar estas actividades extras, con el fin de encontrar un balance con las actividades escolares ya que no se deben dejar de lado.

En cuanto a la gráfica de los docentes, 14 de ellos están totalmente de acuerdo en llevar a cabo este tipo de actividades, puesto que ayudad a una integración del personal con padres de familia, alumnos y compañeros docentes. Además impulsan la participación colectiva dentro de la escuela; por lo tanto, 2 profesores están de acuerdo en que se lleven a cabo este tipo de actividades, siempre y cuando no afecten su labor principal. Finalmente, 1 maestro cree un tanto innecesario la práctica de estas actividades, ya que requieren del tiempo en el que ejercen sus clases, por lo tanto puede afectar su desempeño laboral.

Gráfica 5. Directivo



Gráfica 6. Docentes



Como se puede observar en la gráfica 5, 1 de los directivos de la escuela está en desacuerdo en realizar solo lo que le corresponde, a esto podría decirse que es necesario brindar todo su apoyo hacia el personal de la escuela para hacer cumplir satisfactoriamente con sus labores; sin embargo, no siempre puede hacerse más de lo establecido, ya que podría afectar en sus deberes y obligaciones o incluso en su convivencia escolar. Por otra parte, el otro directivo está totalmente de acuerdo en realizar más de lo que le corresponde, fomentando con ello, su desempeño y dedicación de su profesión, de tal forma que esto conlleva a un mejor liderazgo y orientación de la comunidad educativa.

En cuanto a la gráfica 6 menciona que 5 profesores están totalmente de acuerdo en que realizan solo las tareas que les corresponden realizar, 1 también está de acuerdo con ello, mientras que 5 dicen que en algunas ocasiones solo realizan sus deberes asignados y otras veces podrían o no realizar más de lo encomendado; esto implica que su desempeño laboral sea inestable, es decir solo hace lo que se le indica, aunque también demuestra dedicación en su trabajo, esto podría interpretarse que estos docentes respetan los límites del trabajo y apoyan a sus compañeros en el desarrollo de sus funciones. Mientras que 4 están en desacuerdo con la pregunta, al igual que 2 docentes que están en total desacuerdo, por lo tanto, esto indica que esto 6 docentes, se involucran aún más en su trabajo al realizar además de



sus labores asignadas, algunas otras; sin embargo, esto podría generar inconformidad en el personal, al sentirse responsable de realizar actividades que no le corresponden, aunque es bien recibido el apoyo extra en el trabajo, no siempre es la forma correcta de actuar, ya que los demás trabajadores no realizan sus deberes con responsabilidad. A su vez, un docente respondió N/A (no aplica), el cual puede interpretarse con una posición neutral en la que no se ve afectado en solo realizar lo que le corresponde o apoyar con actividades extra, siempre y cuando no afecte en sus tareas.

Podría decirse, que es importante que cada trabajador realice las actividades que le fueron encomendadas de acuerdo a su perfil laboral, pero si se quiere mejorar, en este caso, el servicio de educación, la comunidad educativa debe involucrarse y apoyar aun en actividades que no les corresponde, siempre y cuando no afecte en sus labores y relación; con el propósito de trabajar en conjunto y apoyarse mutuamente en beneficio de la educación.

Gráfica 7. Directivo



Gráfica 8. Docentes

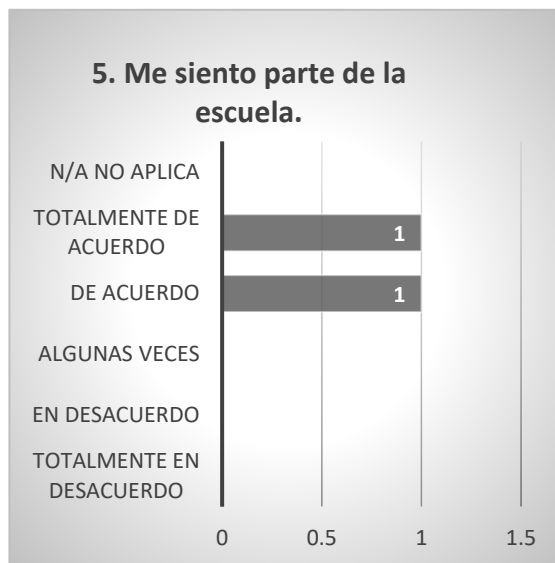


En esta pregunta, los directivos confirman lo analizado en la pregunta anterior (3), ya que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, en apoyan y aportan más de las labores que les corresponde realizar. Esto puede ser un factor muy importante para la institución educativa, ya que determina una mejor visión de los trabajadores sobre la orientación que deben tener para cumplir los objetivos, es decir, permite tener una visión y orientación más precisa para lograr las metas.

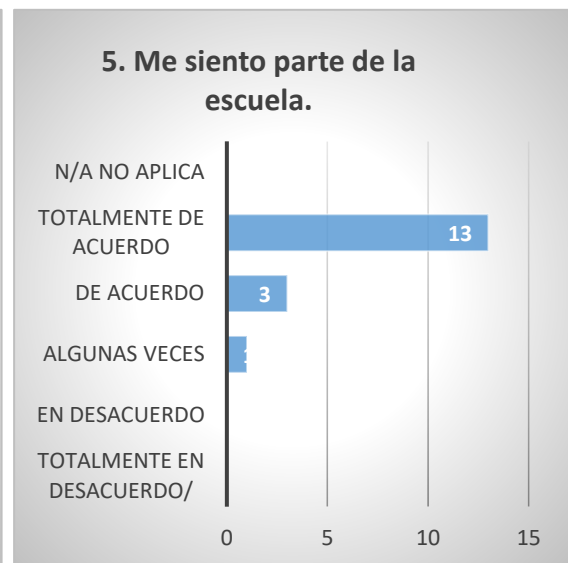
Por otra parte, la gráfica 8, muestra que la mitad del total de los docentes están totalmente de acuerdo en que realizan más de las actividades que tienen establecidas, de igual forma, ocho docentes mencionan que algunas veces apoyan más o menos de sus deberes asignados y finalmente, igual que la pregunta (3) un docente respondió N/A, de tal forma que no se puede saber si este realiza más, menos o solo sus actividades específicas.

De esta manera se puede apreciar que tanto docentes como directivos, coinciden en no solo realizar sus tareas específicas sino que contribuyen en aportar más a su labor profesional.

Gráfica 8. Directivo



Gráfica 9. Docentes

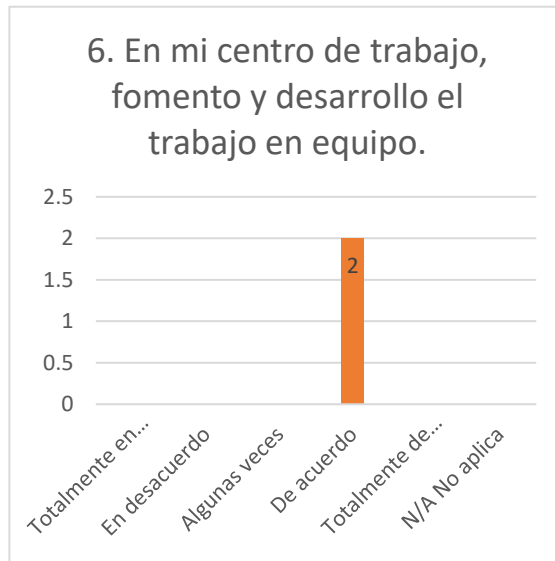


Es importante sentirse parte del lugar donde laboramos, ya que ayuda a las personas a motivarse para realizar mejor sus deberes, por lo tanto, en la gráfica 8, se puede apreciar, que tanto la directora, como el subdirector, están de acuerdo y totalmente de acuerdo en sentirse parte de la institución, la cual dirigen. Esto puede reflejar que los resultados u objetivos se cumplan de una forma satisfactoria, y que además, el liderazgo pueda transmitir a los empleados confianza y comodidad para realizar su trabajo.

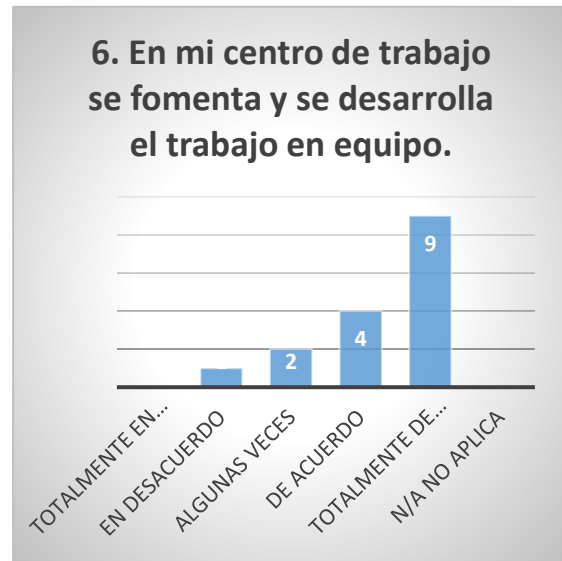
Por otra parte, en la gráfica 9, la mayoría de los docentes encuestados coinciden en sentirse parte de la escuela, esto podría generar en ellos una zona de confort para realizar sus labores favorablemente y lograr los objetivos de la institución. A su vez, un docente, menciona que solo algunas veces se siente parte de la escuela, de tal forma que esto puede generar en esta persona una inestabilidad emocional o de integración, que a su vez se puede ver reflejada en el bajo rendimiento colectivo.

## II. Trabajo colectivo

Gráfica 10. Directivo



Gráfica 11. Docentes

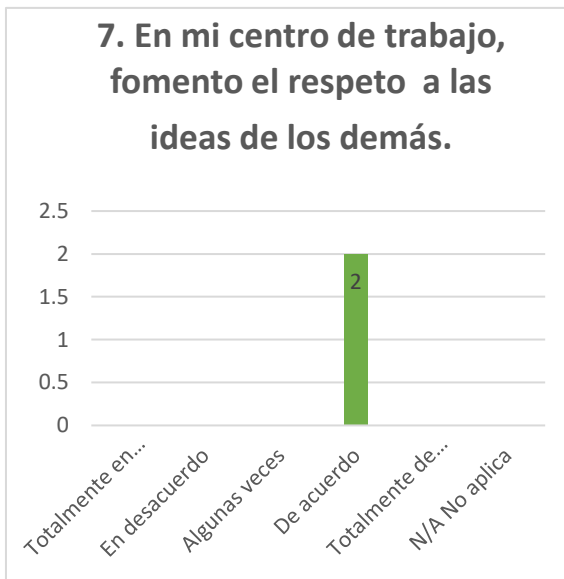


El trabajo en equipo es sumamente indispensable en una institución, esto ayuda a cumplir de mejor forma con los objetivos. Aunque en algunos casos el trabajo colectivo no se puede desarrollar por las diferencias que puedan existir entre el personal o el inapropiado clima organizacional que se presente en la organización.

En este caso, la gráfica 10 muestra que los líderes de la escuela están de acuerdo en que fomentan a sus maestros el trabajo en equipo, de tal forma que esto implica verse reflejado en el desempeño de las actividades de los maestro.

Por otra parte, la grafica 11 responsdida por los docentes, muestra que 9 maestros estan totalmente de acuerdo en que se fomenta y se desarrolla en trabajo en equipo dentro de la institucion, a su vez 2 maestros dicen que algunas veces, 4 maestros tambien estan de acuerdo con la misma informacion pero finalmente 1 docente menciona estar en desacuerdo en que se fomenta el trabajo colectivo; por lo tanto podria decirse que es importante que los lideres de la institucion, incorporen y busquen estrategias para que todo el personal educativo, se relacione y trabaje en conjunto para desarrollar un ambiente mas de confianza y confort para los trabajadores.

Gráfica 12. Directivo



Gráfica 13. Docentes

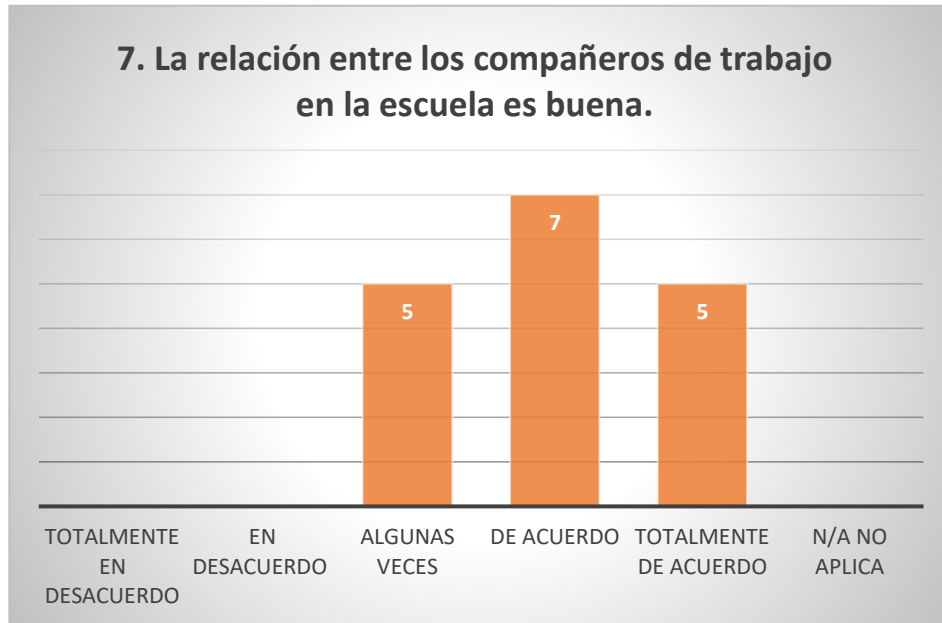


Para que un grupo de personas pueda ser colaborativo dentro de una institución, se debe respetar el punto de vista de los demás. En esta pregunta (gráfica 12), ambos directivos dicen estar de acuerdo en que en la escuela, fomentan el respeto a las ideas de los demás; de tal forma que esta vía ayuda a que los trabajadores, en este caso, maestros, puedan expresar sus ideas con facilidad y ser recibidas por los demás con respeto, para crear e innovar actividades en conjunto para el bien de la comunidad.

De igual manera, en la gráfica 13, 12 docentes mencionan estar totalmente de acuerdo en que ellos respetan las ideas de sus compañeros al realizar alguna actividad en conjunto; también 4 maestros están de acuerdo en que se deben respetar las opiniones de sus compañeros de trabajo y finalmente 1 docente dice que algunas veces respeta las ideas de los demás.

Así mismo podría decirse que respetar y saber escuchar las ideas de los demás, ayuda a realizar mejor una actividad ya que al contribuir con puntos de vista diferentes proporciona diversas herramientas y alternativas para cumplir de una forma más eficaz y eficiente con los objetivos de la institución.

Gráfica 14. Docentes



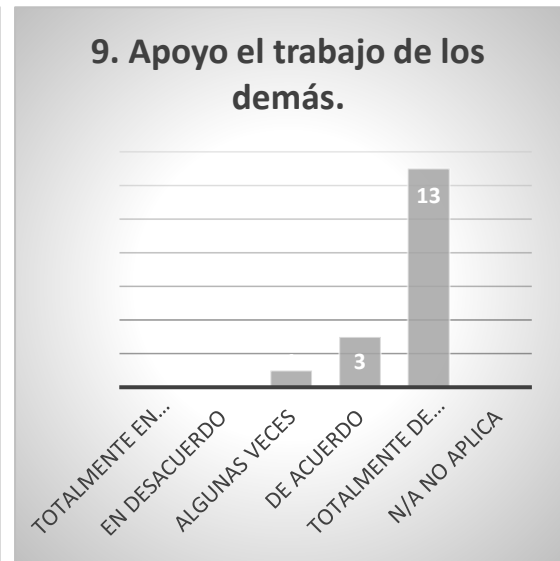
La gráfica 14, muestra las respuestas de los docentes con respecto a la relación que tienen entre compañeros de trabajos; de tal forma que se puede apreciar que existe una buena relación entre los sujetos al ver que la mayoría de los docentes están de acuerdo y totalmente de acuerdo en tener una buena relación laboral. También, 5 maestros mencionan que algunas veces existe esa buena relación.

Por tanto, podría decirse que el dialogo, la convivencia, el respeto mutuo, el trabajo colaborativo, entre otros factores, son importantes que se desarrollen dentro de una organización para que los trabajadores logren tener un mejor ambiente laboral.

Gráfica 15. Directivo



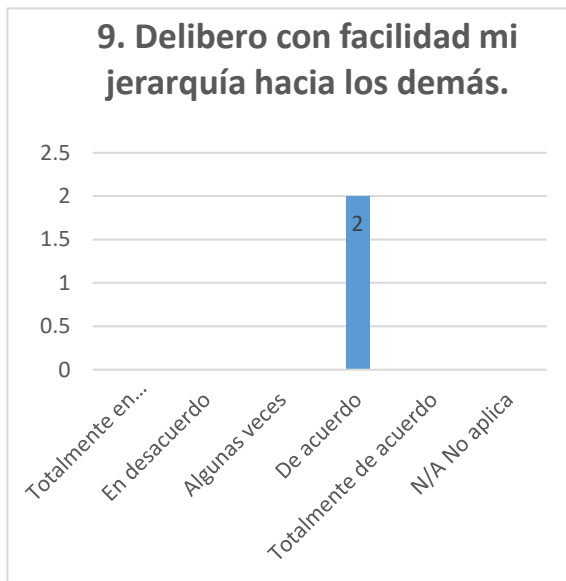
Gráfica 16. Docentes



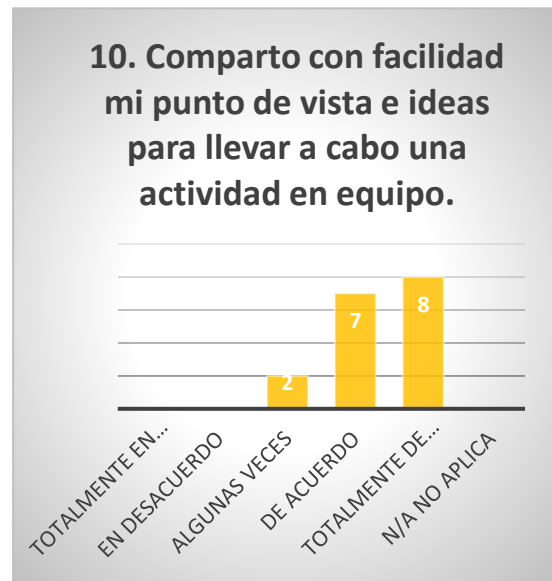
Supervisar y retroalimentar el trabajo que realizan los maestros, es tarea de un buen líder, en este caso, los directivos están de acuerdo en que verifican y apoyan el trabajo de los demás.

Así mismo, la gráfica 16, muestra que la mayoría los docentes están totalmente de acuerdo en que apoyan el trabajo de sus compañeros, dentro de la institución; por otro lado, un docente menciona que solo algunas veces se realiza dicha actividad; a lo que puedo mencionar, que no solo se trata de supervisar las actividades que desempeñan los trabajadores, sino que se debe evaluar y realizar una retroalimentación de los resultados para que pueda existir una superación y con ello una mejor calidad en el trabajo.

Gráfica 17. Directivo



Gráfica 18. Docentes



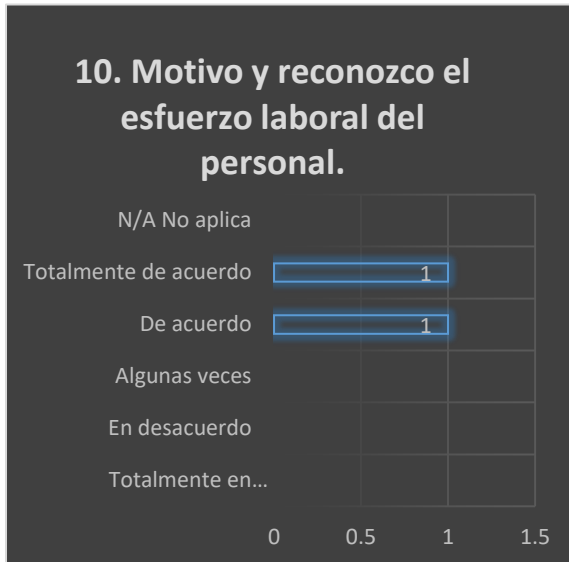
El ser líder en una institución tiene una gran responsabilidad; no solo se trata de direccionar al personal, planear u organizar, entre otras. Sino que también debe saber cómo expresarse hacia los demás, es decir, ser escuchado por los trabajadores para que colaboren a cumplir con los objetivos y realicen adecuadamente sus tareas. Por lo tanto, según la gráfica 17, ambos directivos están de acuerdo en que expresan con facilidad su mando hacia sus empleados; de tal forma que esto debe implicar en el comportamiento de los maestros y por consiguiente en el resultado de sus labores.

Por otra parte, no solo los líderes de la institución deben expresar sus ideas y ser escuchados, sino que debe existir una reciprocidad entre toda la comunidad, en este caso, educativa, es decir, los docentes y el personal de apoyo también deben tener la oportunidad y libertad de expresar sus ideas y ser escuchadas. Para ello, según la gráfica 18, muestra que más de 8 docentes dicen estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus ideas las pueden expresar con facilidad y con ello tener una relación colectiva; también, un docente enuncia que solo algunas veces logra opinar para realizar un trabajo en equipo.



### III. Motivación y reconocimiento

Gráfica 19. Directivo



Gráfica 20. Docentes

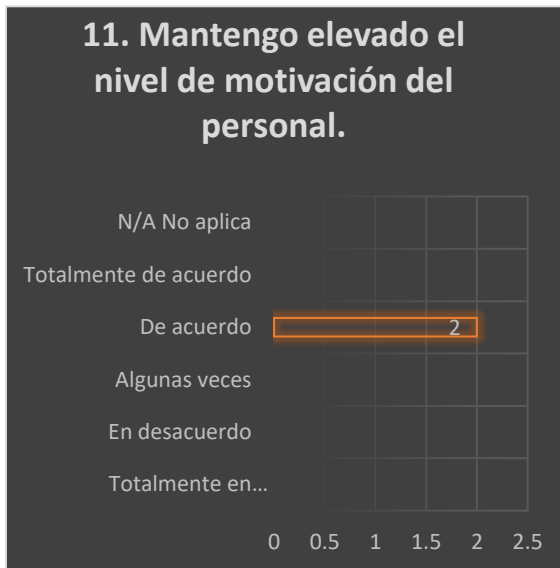


Como bien se había mencionado, es importante que el líder se sienta parte de la institución, pero no solo eso es grato, sino que por su parte, tanto la directora como el subdirector, deben hacer sentir al personal parte de la escuela, y motivarlo a realizar su trabajo con dedicación; reconociendo que las tareas que cada uno realiza son importantes para poder cumplir con las metas establecidas.

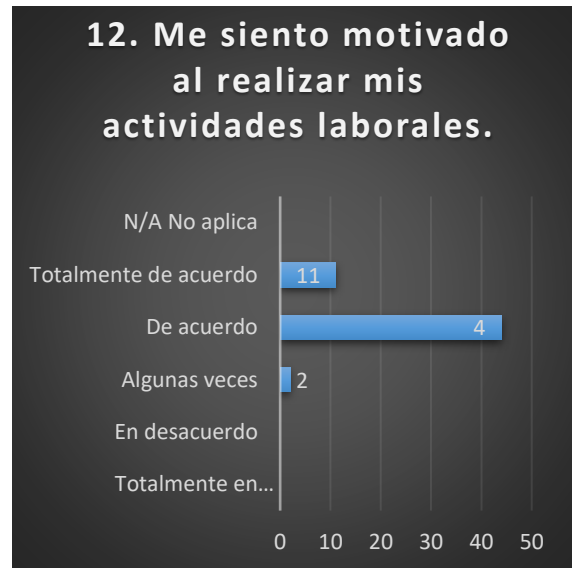
Por lo tanto, según la gráfica 19, los directivos dicen estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se motiva y se reconoce el trabajo del personal, esto implica que los maestros realicen sus deberes con mayor dedicación.

En cuanto a la gráfica 20, más de 7 docentes dicen estar de acuerdo en que en la institución se les reconoce su labor académica; pero 4 docentes dicen que algunas veces se valoran su trabajo. Por lo tanto, si un trabajador no se siente en un ambiente adecuado y además percibe que no reconocen su labor, tiende tal vez, solo a desarrollar lo que le compete y no da más, es decir, podría solo realizar su trabajo de una forma individual y no contribuiría a ser colaborativo en la institución para generar una mejor calidad en el logro de los objetivos.

Gráfica 21. Directivo



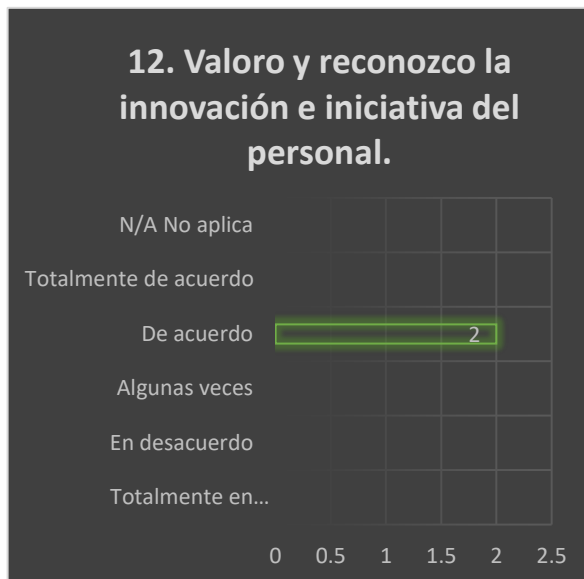
Gráfica 22. Docentes



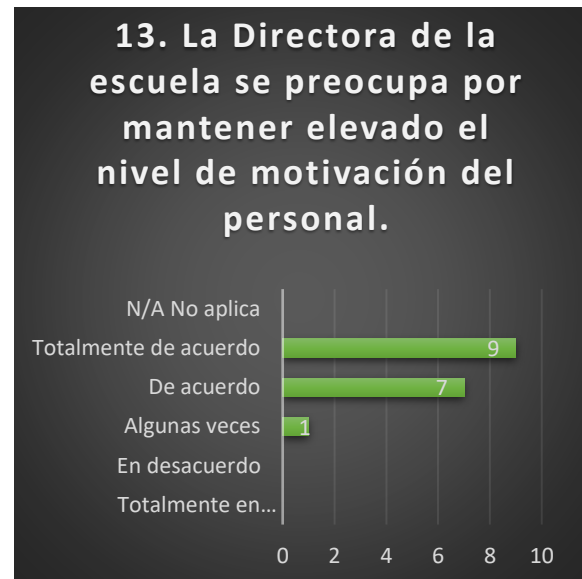
La motivación es otro de los actos fundamentales que un buen líder debe fomentar a sus empleados. Si el personal se siente escuchado y valorado tanto en sus actividades como en su persona; ayuda a generarles un ambiente de confianza y confort, de tal forma que si los directivos motivan adecuadamente a los docentes; los ayudaran a que desarrollen mejor sus funciones.

La grafica 21 dice que los directivos, están de acuerdo en que mantienen elevado la motivación de los empleados. Por lo tanto, este resultado, se puede ver reflejado en la gráfica 22, al ver que la mayoría de docentes está totalmente de acuerdo en que se siente motivado al realizar sus labores, esto puede ser generado por la importancia que los directivos les proporcionan o porque les gusta su profesión; aunque también, se puede apreciar en la misma gráfica que 2 docentes en ocasiones se sienten motivados, de tal forma que esto puede repercutir en su función y relación con sus compañeros.

Gráfica 23. Directivo



Gráfica 24. Docentes



Una de las formas en que se puede mantener elevado el nivel de motivación en una institución, es valorar y reconocer el trabajo de los empleados, de tal manera que se consideren las ideas innovadoras e iniciativas que pueda tener el personal para mejorar la calidad del servicio que brindan.

La grafica 23 muestra que ambos líderes, están de acuerdo en que valoran y reconocen la innovación e iniciativa del personal a su cargo; esto atribuye a una buena dirección para el logro de los objetivos, ya que al escuchar e involucrarse en ideas nuevas, permite a la institución actualizarse y brindar un mejor servicio de educación. De tal forma que es importante valorar, reconocer y respetar las ideas de todos los trabajadores para que pueda existir un buen ambiente de trabajo.

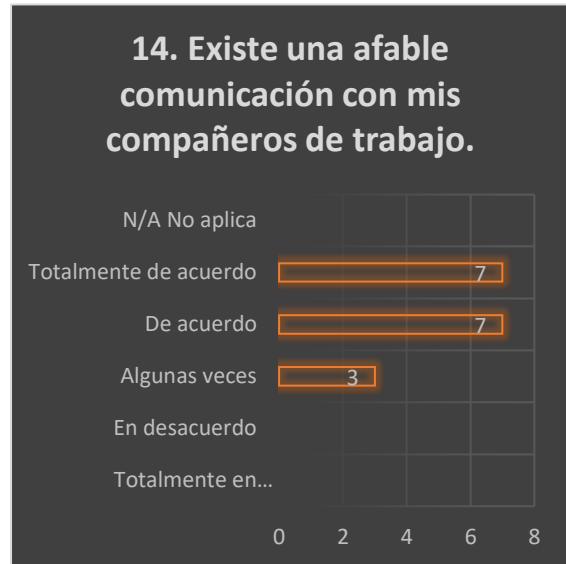
La mayoría de los docentes, en la gráfica 24, dice estar totalmente de acuerdo en que en la escuela se mantiene elevado el nivel de motivación hacia el personal, pero 3 mencionan que solo algunas veces perciben la motivación y esto podría propiciar a que no se pueda expresar con facilidad las ideas innovadoras que puedan surgir en el quehacer diario en la escuela y que los docentes pierdan la iniciativa y confianza de su colectividad.

#### IV Liderazgo y comunicación

Gráfica 25. Directivo



Gráfica 26. Docentes



El liderazgo de una institución no solo repercute en guiar u orientar a los trabajadores, de tal forma que se cumplan los objetivos; sino que también, es tener una buena comunicación con ellos, para que realicen sus labores de una forma más eficaz y eficiente.

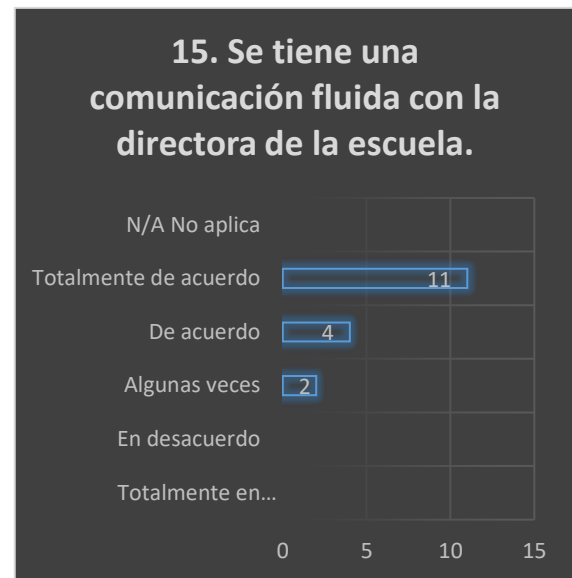
Por lo tanto, estas preguntas tiene que ver con la comunicación que los directivos fomentan a los docentes; a lo que ambos dicen en la gráfica 25, estar de acuerdo en que promueven una afable comunicación con el personal, de tal forma que este hecho se puede ver reflejado en la relación que tiene dirección-docente, es decir, que los docentes realicen efectivamente sus actividades gracias a una comunicación accesible que puedan tener con la directora o subdirector, ya que esto genera confianza y confort en el trabajador.

La gráfica 26, muestra que 3 docentes dicen que solo algunas veces se puede tener una afable comunicación con sus compañeros y superiores, de tal forma que esta inestabilidad comunicativa, puede repercutir en la relación que exista en la escuela y también con el desarrollo oportuno de las actividades colectivas.

Gráfica 27. Directivo



Gráfica 28. Docentes

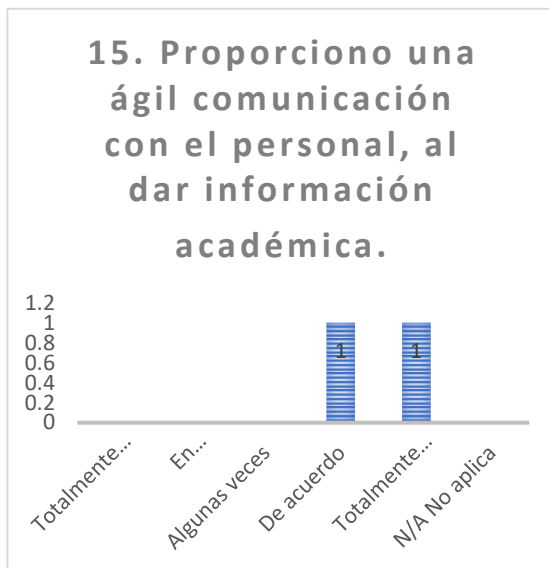


Se ha visto en graficas anteriores la importancia de la comunicación, en una institución, con la intención de lograr un trabajo adecuado, tanto individual como en equipo. De acuerdo con las gráficas, además de fomentar la comunicación, se debe mantener de una forma fluida, para que se tenga confianza entre superiores y docentes y a su vez se logre expresar ideas, dudas, comentarios, etc., que sirvan como apoyo para tener un ambiente laborar beneficioso.

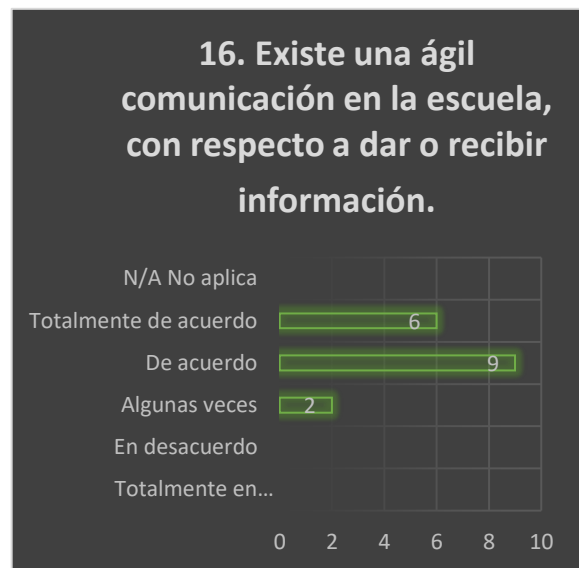
La gráfica 27, dice que los directivos están de acuerdo en que mantienen una comunicación fluida con los docentes, de tal forma, que esto les permite deliberar eficazmente sus responsabilidades, además de poder impartir su autoridad dentro de la escuela.

A su vez, la gráfica 28 menciona que más de 11 docentes están de acuerdo en que pueden tener una comunicación fluida con la directora, es decir, que pueden expresar su inquietudes e ideas y con ello sentir el apoyo de su líder, al ser escuchados. También, 2 docentes dicen que solo algunas veces tienen la posibilidad de mantener una afable comunicación con los directivos. Considerando que un punto importante para sostener una organización, es que debe existir una adecuada comunicación entre los empleados y superiores para lograr metas u objetivos.

Gráfica 29. Directivo



Gráfica 30. Docentes

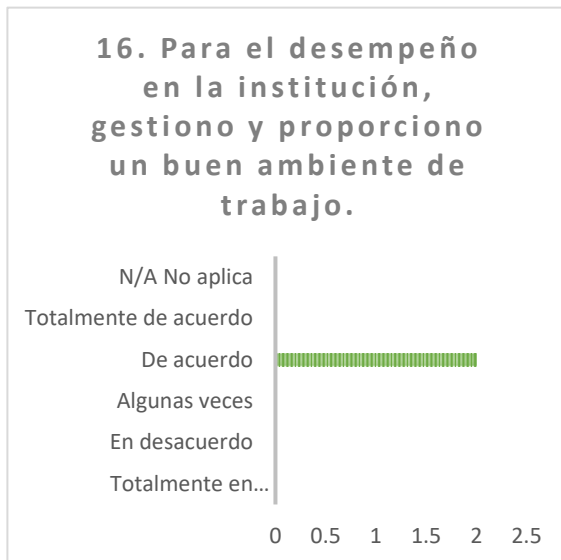


Si en una organización, los líderes logran fomentar y mantener una adecuada comunicación, podrán orientar y dirigir a los trabajadores de una forma eficaz. También, les podrán pronunciar información adecuada y pertinente de acuerdo a las labores que se deban efectuar.

Tal es el caso de las respuestas de los directivos en la gráfica 19, donde se puede apreciar que están de acuerdo en que proporcionan la información académica hacia los docentes de una forma eficaz, sin embargo, la gráfica 30, muestra que dos docentes dicen que solo en algunas ocasiones se tiene una ágil comunicación dentro de la escuela, para dar o recibir información escolar, a su vez mas de 9 docentes dicen que están de acuerdo en que si se recibe y se proporciona una correcta información.

## VI. Ambiente de Trabajo

Gráfica 31. Directivo



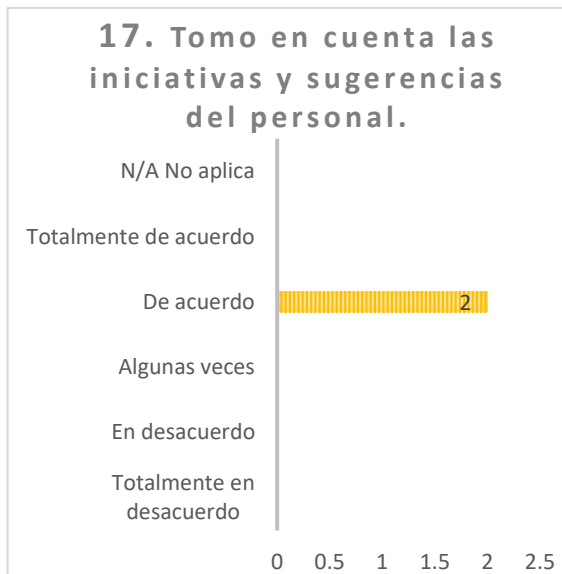
Gráfica 32. Docentes



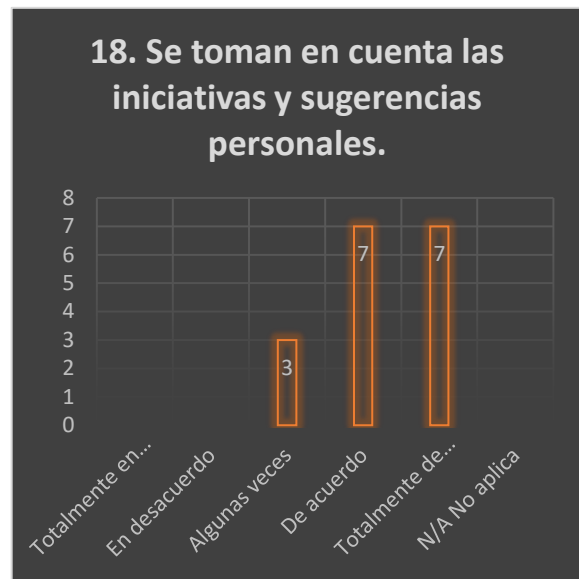
Un ambiente de trabajo refleja las condiciones que tiene un trabajador y que inciden en su rol laboral dentro de la organización. Si el trabajador percibe que su ambiente laboral es propicio, sus resultados en producción o servicios son satisfactorios; de lo contrario, si percibe un inadecuado ambiente, este repercute en el desarrollo de sus actividades y por lo tanto en sus resultados.

Según la gráfica 31, en la escuela, los directivos están de acuerdo en que gestionan y proporcionan un buen ambiente de trabajo, esto quiere decir, que los maestros deben sentirse en condiciones adecuadas y satisfactorias para desempeñar su función; de acuerdo con los directivos, la gráfica 32 muestra que más nueve docentes de la escuela, dicen estar de acuerdo en que perciben un adecuado ambiente labora pero otros tres mencionan que algunas veces perciben un adecuado ambiente de trabajo, de tal forma que los líderes de la institución deben implicarse aún más en los factores que puedan limitar el trabajo de los docentes.

Gráfica 33. Directivo



Gráfica 34. Docentes

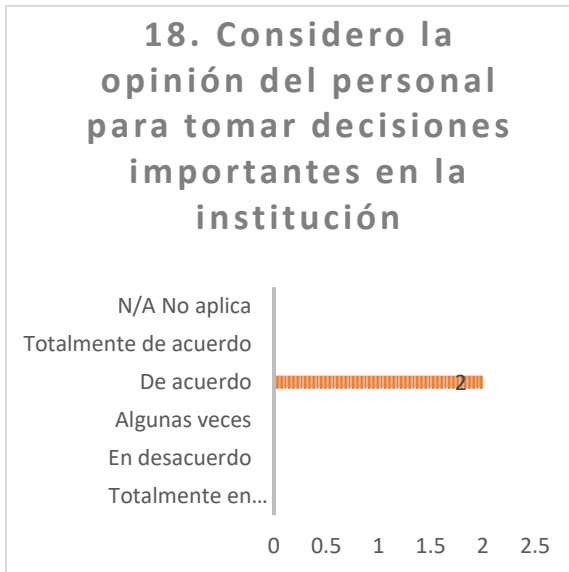


Como se ha mencionado en graficas anteriores, el trabajador debe sentirse parte de la organización, además debe sentir la confianza de sus superiores y de sus compañeros para que pueda desenvolverse y generar un buen ambiente de trabajo. Para que el trabajador pueda percibir ese adecuado ambiente, también debe sentir que es un recurso muy importante para la organización y una forma de hacérselo sentir es tomar en cuenta sus sugerencias e iniciativas.

Según muestra la gráfica 33, la directora y el subdirector están de acuerdo en que toman en cuenta las sugerencias e iniciativas del personal. De esta forma, podría decirse que el tener apoyo de los docentes, ayuda a direccionar y cumplir de una forma eficaz y eficiente los objetivos de la institución; y para ello, en la gráfica 34, más de 10 docentes dicen estar de acuerdo en que se consideran sus sugerencias e iniciativas dentro de la escuela; aunque tres docentes dicen lo contrario de tal forma que los directivos podrían involucrarlos un poco más en algunas decisiones que sean propicias de considerar sus opiniones.



Gráfica 35. Directivo



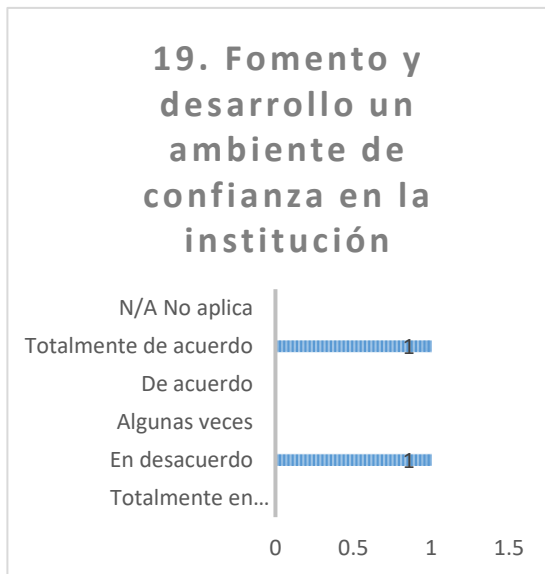
Gráfica 36. Docentes



Involucrar al personal en la toma de decisiones importantes en la organización, puede ayudar a mejorar el proceso y productividad de sus labores; ya que cada trabajador es quien conoce mejor su actividad a desarrollar y es quien podría identificar un mecanismo más viable para su ejecución y logro de los objetivos; además, tomar en cuenta su opinión, puede generar un mejor ambiente de confianza.

En la gráfica 35 se puede apreciar que los dos directivos están de acuerdo en que en la institución consideran la opinión del personal para la toma de decisiones importantes. A su vez, la gráfica 36, menciona que la mayoría de los docentes están de acuerdo en que si se toma su opinión y solo una persona dice que solo algunas veces se pide su opinión en decisiones importantes. Por los tanto, podría decirse que esta acción puede generar una mayor participación de los docentes y hacerlos sentir más reconocidos dentro de la institución.

Gráfica 37. Directivo



Gráfica 38. Docentes



La confianza es un elemento fundamental dentro de una organización para poder desarrollar un buen ambiente de trabajo; dicho elemento puede influir en el rendimiento del trabajador; esta debe ser impulsada principalmente por los líderes de la organización seguida de los demás empleados para que se desarrollen condiciones adecuadas para laborar.

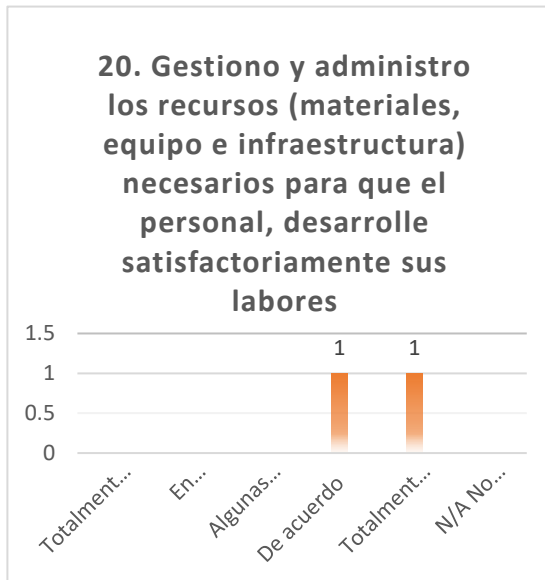
La grafica 37 muestra que solo uno de los dos directivos está totalmente de acuerdo en que fomenta y desarrolla un ambiente de confianza dentro de la institución y el otro menciona que está en desacuerdo, por lo tanto se puede generar con ello, una inestabilidad de confianza hacia los docentes y tal vez podría repercutir en la relación entre compañeros, generar inconformidades o conflictos que pueden provocar un mal ambiente de trabajo.

Por otra parte, la gráfica 38, muestra que más de 10 docentes están de acuerdo en que si existe un ambiente de confianza entre compañeros, pero tres docentes mencionan que solo algunas veces se desarrolla esa confianza; este resultado podría ser consecuencia de la inestabilidad de confianza que propicia desde la dirección.

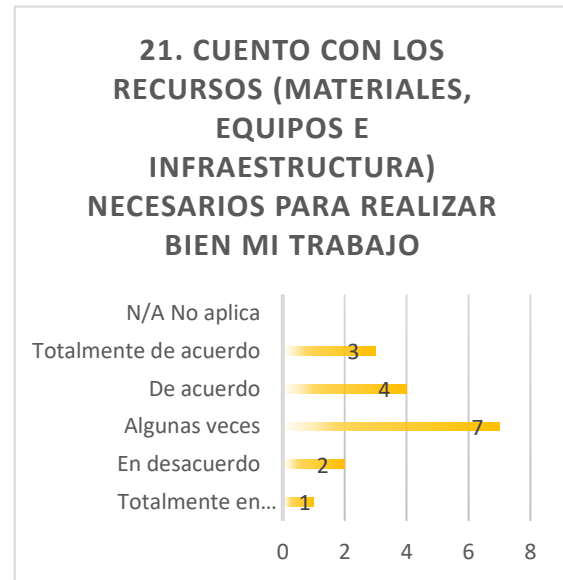
### 3.3 Estructura organizacional

#### I. Organización

Gráfica 39. Directivo



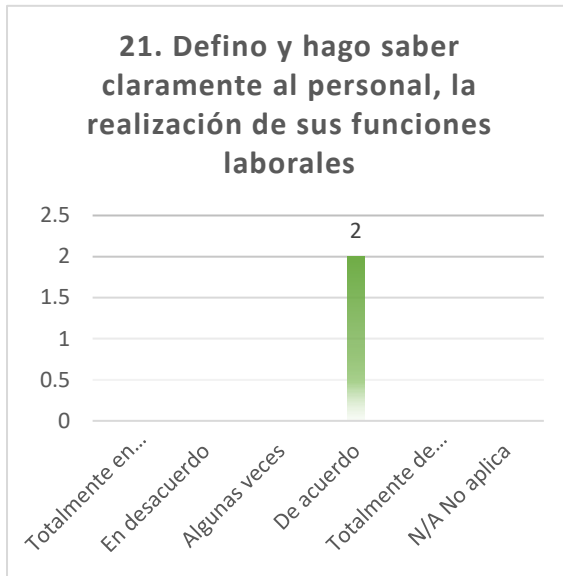
Gráfica 40. Docentes



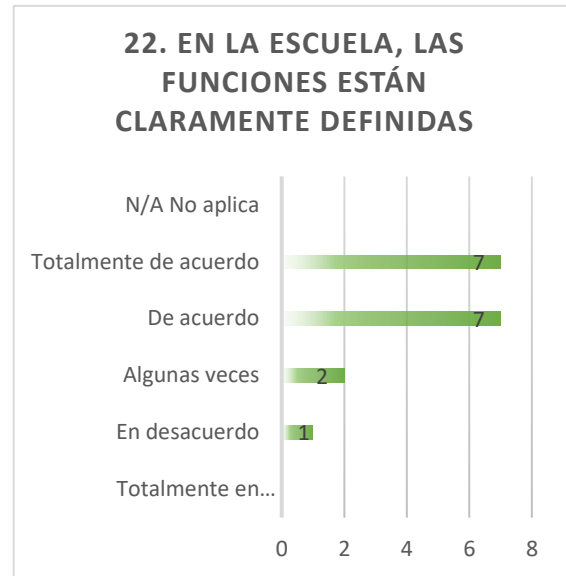
Dentro de una organización un buen líder debe contribuir en buscar, mantener y distribuir los recursos adecuados y necesarios que necesita el trabajador para ejecutar eficazmente su labor.

Aunque en este caso, la escuela es pública y sus recursos son financiados por el gobierno, también los directivos deben contribuir en gestionar y administrar los recursos que les han sido asignados, para que los maestros y personal de apoyo desarrollen su trabajo con efectividad. Para ello en la gráfica 39 se puede ver que los directivos están de acuerdo en que realizan dicha labor eficazmente, por lo tanto, la escuela posiblemente cuente con los recursos necesarios para que los maestros puedan cumplir con sus labores. En cambio 7 docentes responden en la gráfica 40 que algunas veces cuentan con esos recursos en la escuela, 2 docentes dicen que están en desacuerdo y 1 uno menciona que está totalmente en desacuerdo en que tienen los recursos suficientes para desarrollar favorablemente sus labores. Finalmente más de 6 docentes responde estar de acuerdo en que si cuentan con los recursos necesarios para laborar.

Gráfica 41. Directivo



Gráfica 42. Docentes



El personal de alto mando debe definir e informar en una forma clara y concisa, al personal, las actividades que deben desempeñar en la organización, para que las puedan identificar y desarrollar positivamente para lograr los objetivos.

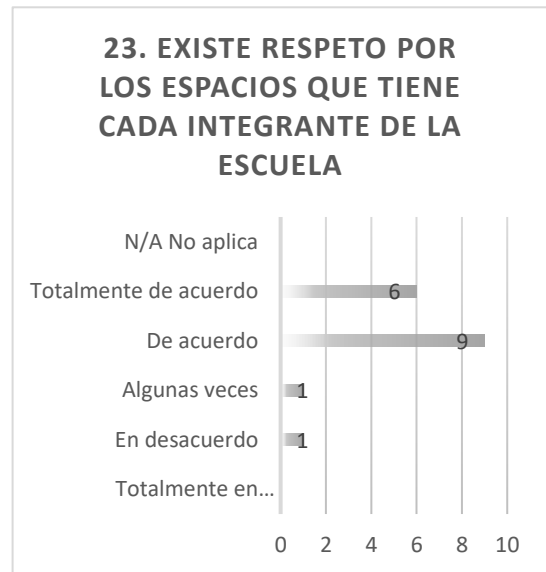
En la escuela, según muestra la gráfica 41, los directivos están de acuerdo en que efectivamente definen e informan al personal las actividades que deben desarrollar. Y en respuesta a ello, más de 7 docentes dicen en la gráfica 42, estar de acuerdo en que si tienen claras y definidas las tareas que deben realizar en la escuela, aunque 2 docentes responden que solo algunas veces tienen claridad en sus labores y 1 docente está en desacuerdo en que son claras sus funciones a realizar dentro de la escuela.

Por este último caso es que la escuela y toda institución u organización, debe tener un manual que les permita identificar las labores que están a su cargo para que en el momento que surja una duda, puedan recurrir a este y contribuir con mayor seguridad a realizar sus funciones.

Gráfica 43. Directivo



Gráfica 44. Docentes



El respeto hacia los demás también debe manifestarse en el espacio laboral que tiene cada trabajador dentro de la organización. Pero para llevar a cabo dicha acción, se debe conocer primero el área o función que debe desempeñar cada integrante, como bien se ha mencionado en graficas anteriores; por lo tanto, la estructura organizacional de la institución, debe estar bien definida y clara para cada trabajador.

En la primaria, según la gráfica 43, los directivos están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que fomentan y desarrollan el respeto hacia los espacios de los demás, de tal forma que esta acción debe ser seguida por los docentes. Y para ello, podemos apreciarlo en la gráfica 44, donde más de 9 docentes dicen estar de acuerdo en que si exististe respeto hacia el espacio de cada integrante de la escuela, 1 docente comenta que solo algunas veces se puede identificar ese respeto y también, 1 docente dice estar en desacuerdo en que en la escuela se respeten los espacios de los demás.

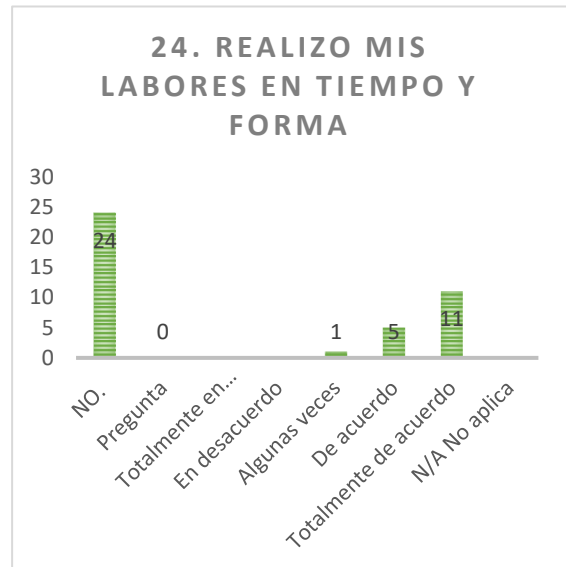
Por lo tanto, podría decir que si un trabajador no conoce su rol en la institución, no podrá identificar cuáles son las responsabilidades que le competen, esto traería como consecuencia una inestabilidad y un ambiente laboral deficiente que a su vez puede originar conflictos entre el personal o bien que no se cumplan las metas u objetivos.

## II. Responsabilidad

Gráfica 45. Directivo



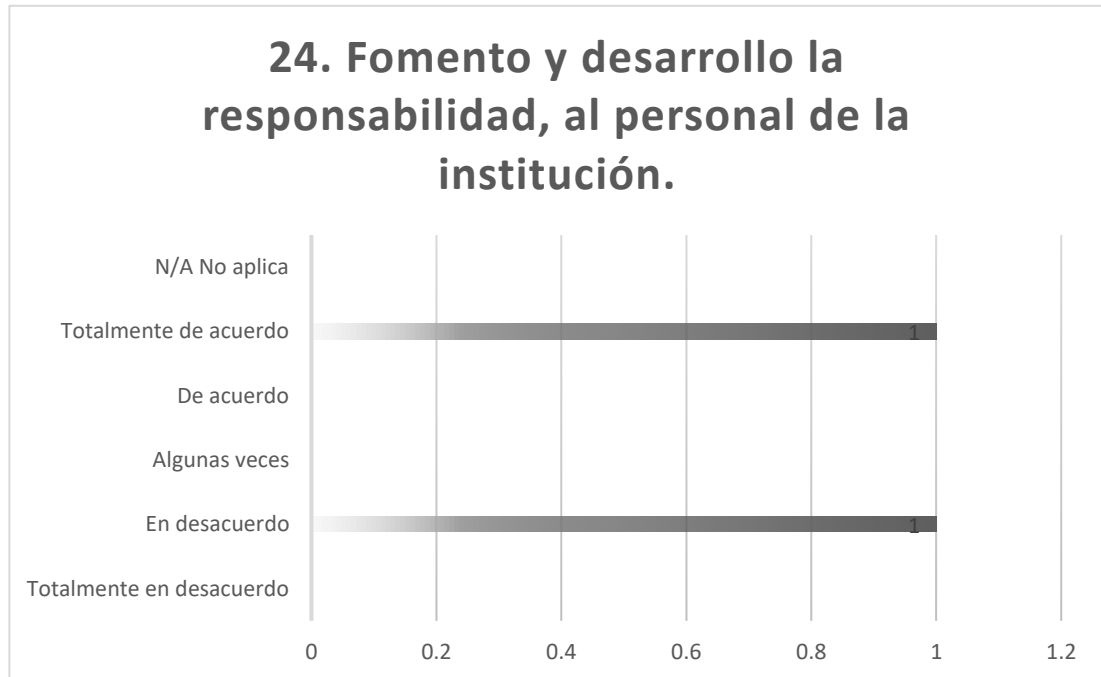
Gráfica 46. Docentes



La gráfica 45 señala que los directivos están de acuerdo en que sus labores las ejecutan en tiempo y forma, por lo tanto, este compromiso se refleja en el cumplimiento de los objetivos de la escuela. También para que estos objetivos sean más eficaces, requiere de la participación responsable no solo de los directivos, sino de todo el personal.

Por lo tanto, la gráfica 46, señala que más de 15 docentes, están de acuerdo en que también realizan sus actividades en tiempo y forma, apoyando así a la institución a que se cumplan las metas favorablemente. A su vez un docente menciona que algunas veces realiza sus actividades en tiempo y forma, pero esto no implica que no contribuya con responsabilidad al cumplimiento de sus obligaciones, sino que tal vez sea que algunos factores puedan intervenir en la ejecución de sus labores.

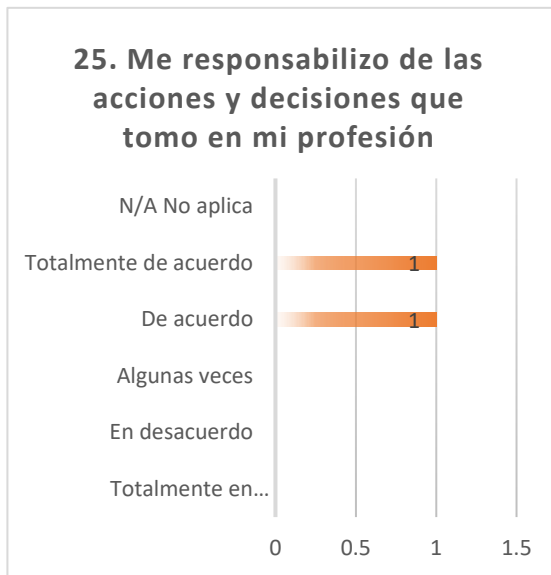
Gráfica 47. Directivo



La responsabilidad es un elemento muy importante en una organización, ya que esta va a permitir que los trabajadores realicen eficazmente sus labores y con ello se cumpla satisfactoriamente los objetivos. También, podría decirse que es un factor que se promueve a partir de los altos mandos, seguidos de los demás colaboradores, para que pueda existir un ambiente de confianza, que a su vez puede influir en la seguridad para el desarrollo de las actividades.

En este caso, en la gráfica 47 se puede ver que los directivos tienen ideas diferentes en la ejecución y fomento de la responsabilidad hacia el personal, es decir, un directivo menciona que está totalmente de acuerdo en que si promueve este factor en la escuela, sin embargo, el otro directivo, menciona que no está de acuerdo, que no impulsa la responsabilidad hacia sus trabajadores. Esto podría originar a un desequilibrio en el ambiente laboral y podría originar a tener conflictos entre compañeros por no percibir una orientación comprometida.

Gráfica 48. Directivo



Gráfica 49. Docentes



La responsabilidad laboral no solo atribuye a realizar el trabajo en tiempo y forma, sino que también es asumir las consecuencias de los actos y decisiones que el individuo realice, de tal forma que no le afecte de forma individual ni a la comunidad misma de la organización.

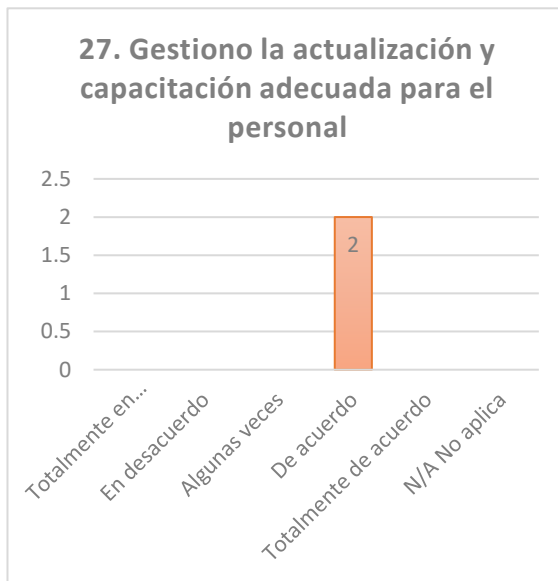
Con respecto a la respuesta que mencionan los directivos ante esta categoría, la gráfica 48 menciona que ambos están de acuerdo en que son responsables con los actos y decisiones que designan en la escuela. Por otra parte, más de 12 docentes mencionan en la gráfica 48, estar de acuerdo en que también se responsabilizan de sus acciones y 1 docente, responde que solo algunas veces asume con responsabilidad sus actos.

De tal forma, que al ser la mayoría los trabajadores que si reaccionan con responsabilidad en la escuela, reflejan un equipo comprometido y dedicado al servicio de la educación.

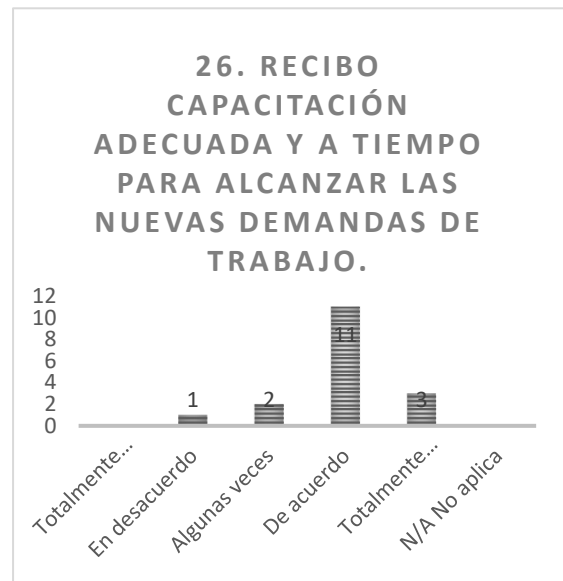
Como se ha mencionado anteriormente, el realizar acciones y tomar decisiones razonables, ayuda a las personas a actuar de forma correcta, siempre respetando a los demás y asumiendo las consecuencias de esas decisiones y a actos; por tanto, el ser responsable implica rectificar los errores que se han cometido o intentar remediar el daño que se ha causado a consecuencia de los actos que se hayan realizado.



Gráfica 50. Directivo



Gráfica 51. Docentes



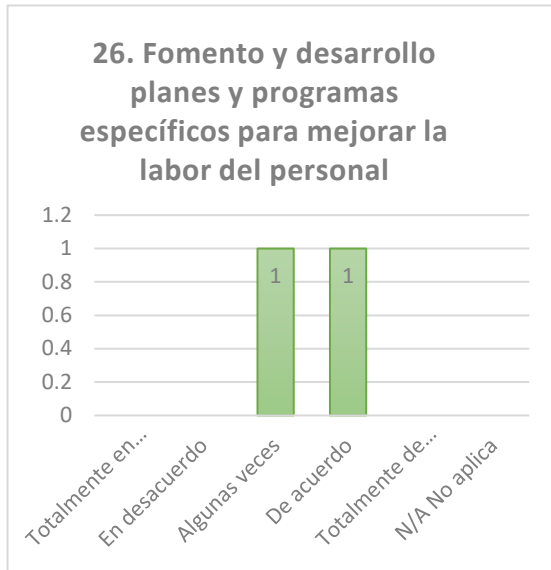
Una de las responsabilidades que tiene un director en una escuela, es contribuir y gestionar la formación y actualización profesional de los docentes, pero si el director no se involucra en este factor, debe asumir que los resultados, en cuanto a la labor docente, serán de bajo rendimiento.

En el caso de la gráfica 50, se puede ver que los directivos están de acuerdo en que gestionan la actualización y contribuyen en la capacitación de los docentes, asumiendo con ello, una de las muchas responsabilidades que delegan los directivos dentro de una institución escolar. A su vez, la gráfica 51, muestra que más de 11 docentes está de acuerdo en que si reciben capacitación para actualizarse y alcanzar nuevas demandas educativas; pero se puede ver que 2 docentes mencionan que solo algunas veces se les capacita y 1 dice estar en desacuerdo, es decir, no recibe capacitación para actualizar su labor.

Ante esto, podría decirse que no solo es responsabilidad del líder contribuir en la actualización del personal, sino que también es responsabilidad del trabajador, en este caso del docente, involucrarse y comprometerse con su labor.

### III. Liderazgo

Gráfica 52. Directivo



Gráfica 53. Docentes

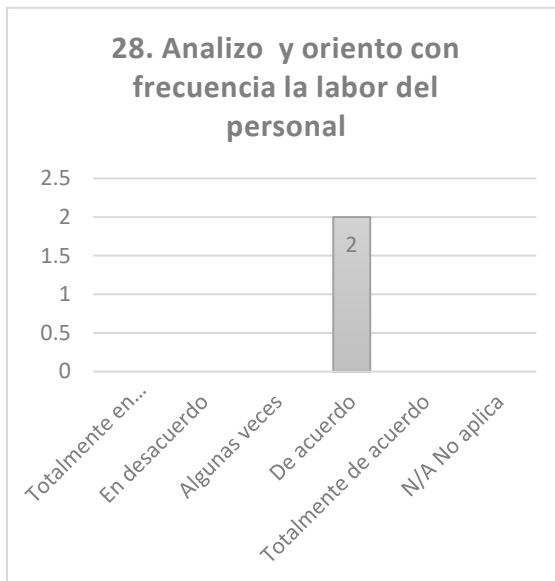


Direccionar al personal, es responsabilidad del líder, para ello es indispensable fijar metas u objetivos que deben ser alcanzado por medio de planes específicos que orienten la labor del personal para contribuir al logro de esos objetivos.

La grafica 52 muestra que uno de los directivos está de acuerdo en que en la escuela fomenta y desarrolla planes y programas específicos para orientar al personal docente, el otro directivo dice que solo se realiza algunas veces, de tal forma que si no se direcciona al personal de una forma clara y constante, podría ser difícil alcanzar las metas propuestas, ya que no sabrá si realiza su labor hacia la dirección correcta o si se desvía del camino.

En la gráfica 53, más de 8 docentes dicen estar de acuerdo en que la escuela si tiene planes y programas específicos para mejorar su trabajo y 4 docentes menciona que algunas veces se tienen esos planes y programas. Por lo tanto, como se ha mencionado líneas arriba, la orientación y dirección del personal debe ser clara y constante porque suele ser cambiante el contexto laboral.

Gráfica 54. Directivo



Gráfica 55. Docentes

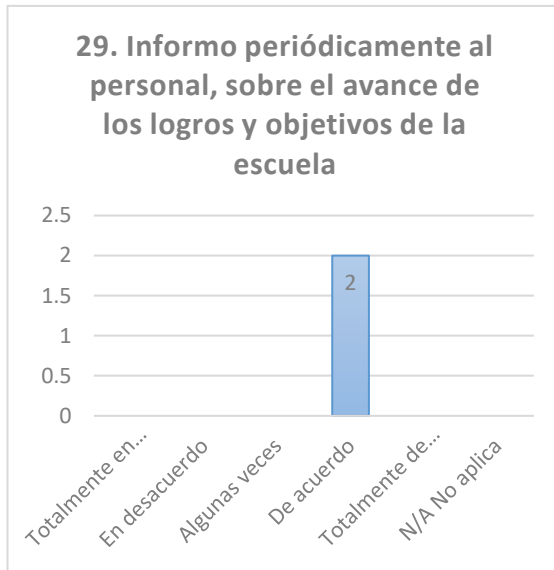


Estas graficas muestran que efectivamente se debe orientar al personal de forma frecuente para mejorar el desempeño laboral y cumplir eficazmente con las metas.

En la gráfica 54 se puede apreciar que los directivos están de acuerdo en que analizan y orientan la labor docente periódicamente; mientras que como respuesta de los docentes en la gráfica 55, a esa misma interrogante, todos los maestros responden estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que reciben retroalimentación por parte de la dirección, sobre sus resultados obtenidos en su desempeño laboral.

A esto se puede decir que en la escuela, los directivos si se comprometen con el correcto desarrollo del trabajo de los docentes, al orientarlos de acuerdo al desempeño que han tenido para ir buscando y creando planes y estrategias que permitan la mejora continua del personal y así brindar una mejor calidad en el servicio educativo que proporcionan.

Gráfica 56. Directivo



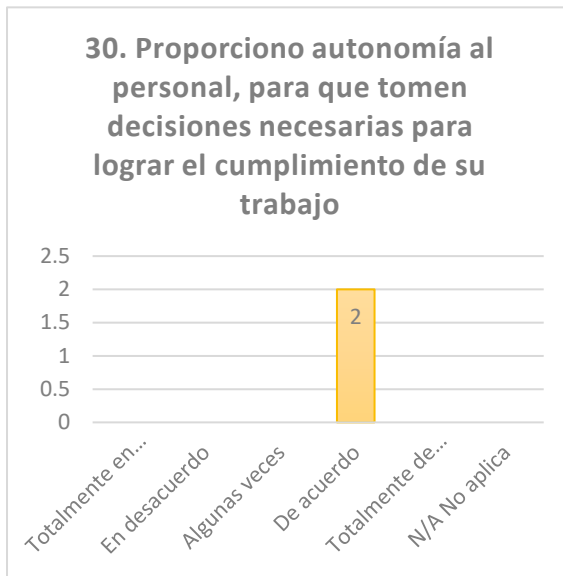
Gráfica 57. Docentes



En la gráfica 56 se puede ver que los directivos están de acuerdo en que dan información periódica a los docentes sobre los avances de los logros y objetivos de la escuela. Y la gráfica 57 muestra que la mayor parte de los docentes mencionan estar de acuerdo en que si se les informa sobre los avances que han logrado para el cumplimiento de los objetivos; a su vez, 2 docentes dicen que solo en algunas ocasiones reciben esta información.

Por lo que es importante para los trabajadores saber si están realizando bien sus deberes o en que están fallando para poder mejorar. Como se ha mencionado en graficas anteriores, la responsabilidad de brindar esta información es de los líderes de la organización, además de orientar y brindar acciones de mejora que permitan al trabajador ejecutar de una mejor forma sus labores.

Gráfica 58. Directivo



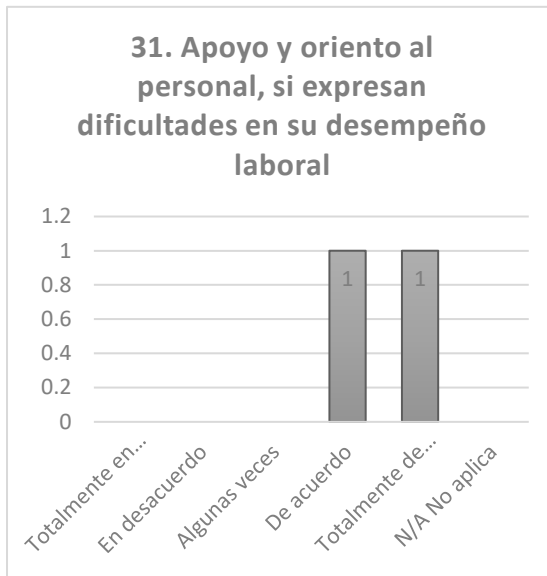
Gráfica 59. Docentes



La autonomía da al trabajador mayor libertad y control sobre las actividades que realiza en la institución, además genera en ellos confianza, menos estrés y los hace sentir más cómodos además de mejorar la productividad.

En la escuela de análisis, los directivos están de acuerdo en que les proporcionan autonomía a los docentes para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de su trabajo; en la gráfica 59 la mayoría de docentes dice que están de acuerdo en que en efecto la directora del plantel les confía autonomía para que tomen decisiones y realicen su trabajo libremente. Finalmente, 1 docente dice que algunas veces percibe autonomía para realizar sus labores por parte de sus superiores.

Gráfica 60. Directivo



Gráfica 61. Docentes



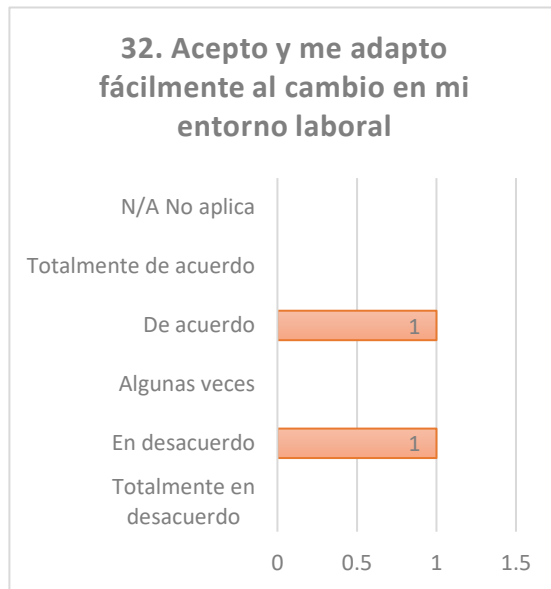
La formación de un buen equipo de trabajo surge a partir de la confianza que existe entre cada uno de los integrantes. Sentir el apoyo de los compañeros y en especial de los líderes ayuda en la autoestima y seguridad del trabajador para realizar las actividades que se les encomiendan.

Por tanto, se puede decir que en la escuela primaria, la directora y subdirector, mencionan en la gráfica 60, que apoyan al personal si expresan alguna dificultad en la ejecución de sus labores, además los orientan para que tengan mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos.

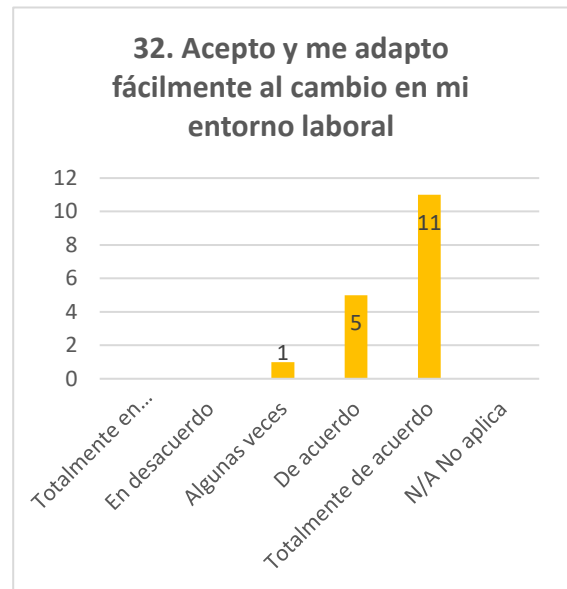
Y en respuesta de los docentes, se puede ver en la gráfica 61 que la mayoría están de acuerdo en que reciben apoyo por parte de la directora si se encuentran con algún problema al ejecutar sus actividades y 1 docente menciona que solo algunas veces recibe apoyo. Por lo tanto, es importante que los empleados reciban una orientación adecuada y motivación por parte de sus superiores para que se sientan identificados con la organización.

#### IV. Adaptación

Gráfica 62. Directivo



Gráfica 63. Docentes

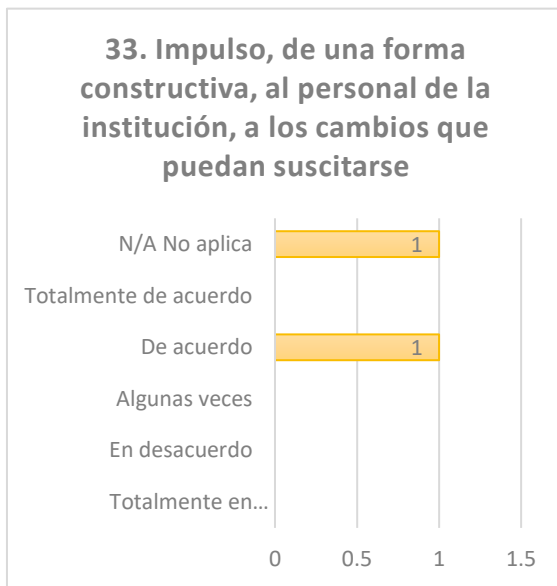


Realizar cambios en una organización, es una tarea compleja para todo líder, es decir, transmitir y hacer que el personal se adapte a nuevos retos, en algunas ocasiones puede crear inconformidad o simplemente que el trabajador no quiera desarrollar las nuevas o diferentes acciones, sea por temor o por confusión o porque le sea más fácil la rutina que ha llevado por años. De tal forma que en este sentido, el líder debe ser más empático con el personal y buscar la acción más precisa para adaptar el cambio a cada contexto.

La grafica 63 muestra que uno de los directivos está de acuerdo en que se adapta y acepta con facilidad los cambios dentro de la escuela y el otro directivo responde que está en desacuerdo, es decir, a esta persona le cuesta más trabajo adaptarse a los cambios que susciten en su entorno laboral.

Por otra parte, en la gráfica 64 la mayoría de los docentes dicen aceptar y adaptarse a los cambios que surgen en la institución y un docente menciona que algunas veces le es más difícil adaptarse. A esto podría señalar que es tarea de todos los integrantes de la organización, contribuir con los cambios aceptando las perspectivas diferentes de las que están acostumbrados para lograr los objetivos.

Gráfica 64. Directivo



Gráfica 65. Docentes



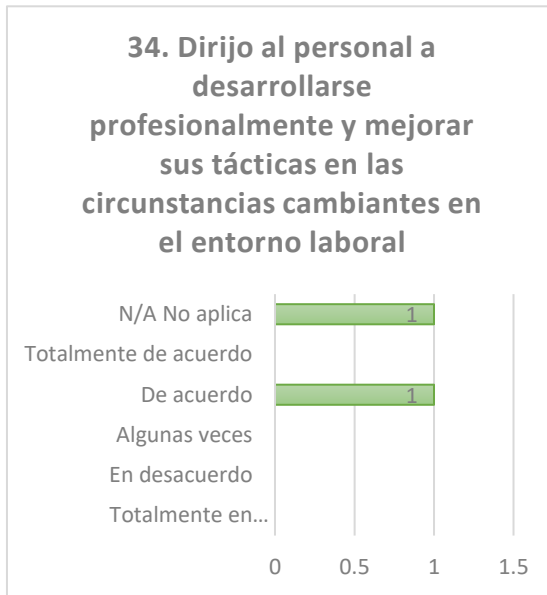
El líder de la organización debe motivar al personal a aceptar el cambio e impulsar nuevas estrategias que ayuden a mejorar la productividad laboral, también para que los trabajadores se sientan acompañados en el proceso de transición. Pero si el líder no apoya a los trabajadores en esa transición, el personal podría tener resistencia a ese cambio.

Por lo tanto, en la gráfica 64 se puede apreciar que solo uno de los directivos está de acuerdo en que impulsa y motiva al personal a los cambios que se generen en la institución, a su vez el otro directivo respondió no aplica.

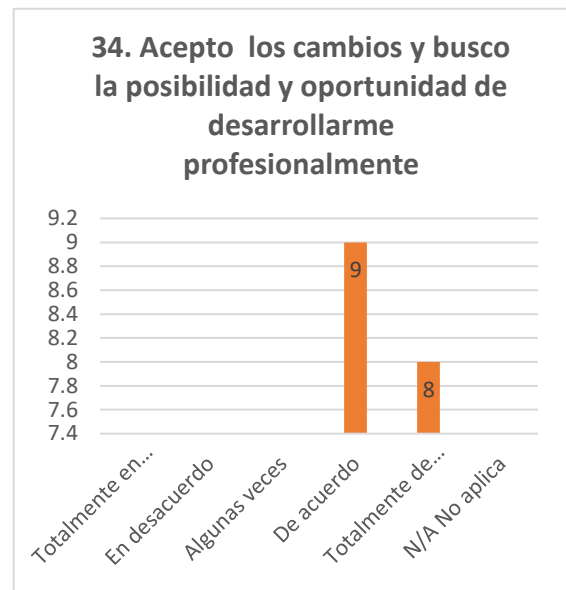
En la gráfica 65 la mayoría de los docentes mencionan que están totalmente de acuerdo responden de forma constructiva a los cambios se suscitan en la escuela y 1 docente dice que algunas veces reacciona de forma favorable al cambio.



Gráfica 66. Directivo



Gráfica 67. Docentes

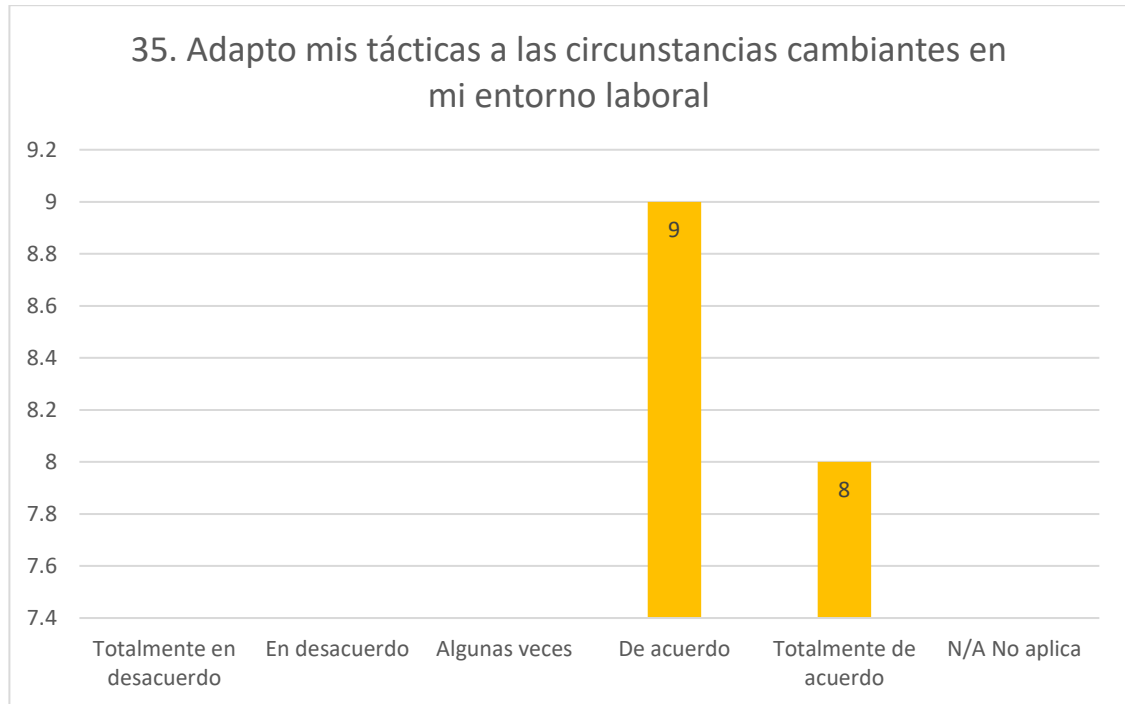


En la gráfica 66 uno de los directivos menciona que está de acuerdo en que dirige al personal a desarrollarse profesionalmente y a mejorar sus tácticas, durante los cambios que se originan en la institución, pero el otro directivo respondió N/A, por lo que se puede interpretar que a pesar de apoyar en ocasiones con actividades extra dentro de la escuela, no mantiene una interacción directa con el personal docente por lo que puede aportar ideas de desarrollo pero no interviene en su totalidad o activamente a implementarlas.

Por otra parte, el total de docentes mencionan estar de acuerdo en que aceptan los cambios y que además buscan como aprovecharlos profesionalmente.

Sin embargo, es importante que todo el personal educativo se involucre en el desarrollo de actividades para mejorar su desempeño profesional, es importante que además de desenvolverse individualmente en sus funciones, se haga de forma colaborativa y apoyarse mutuamente, para generar una convivencia sana. Esto además, lleva a un ejemplo para los estudiantes, en que en la escuela se fomenta el trabajo en equipo y el respeto a las ideas de los demás.

Gráfica 68. Docentes



Como se ha mencionado en las gráficas anteriores, los docentes se esfuerzan por adaptarse a los cambios que se originan en la escuela y que con ayuda de la dirección quien los orienta y apoya, pueden desenvolverse y ajustar su procedimiento laboral a las circunstancias que presenten.

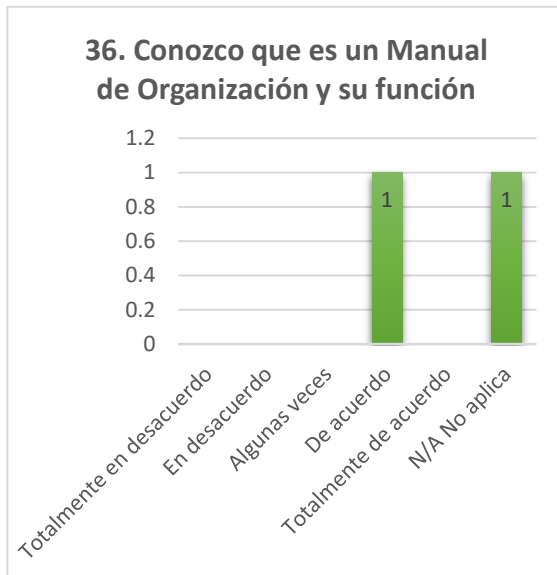
Por lo tanto, en esta grafica se puede ver 9 profesores están de acuerdo en que suelen adaptarse a las circunstancias que surgen en su entorno laboral, sin embargo estos cambios suelen ser complicados de adaptar, produciendo desmotivación y reducción en su desempeño laboral. Por otra parte, 8 maestros están totalmente de acuerdo en que se adaptan con facilidad a las circunstancias cambiantes en su trabajo.

De tal forma que es importante que se fomente el trabajo en equipo y se apoye al personal para que puedan de forma más práctica, adaptarse y aceptar con facilidad a los cambios

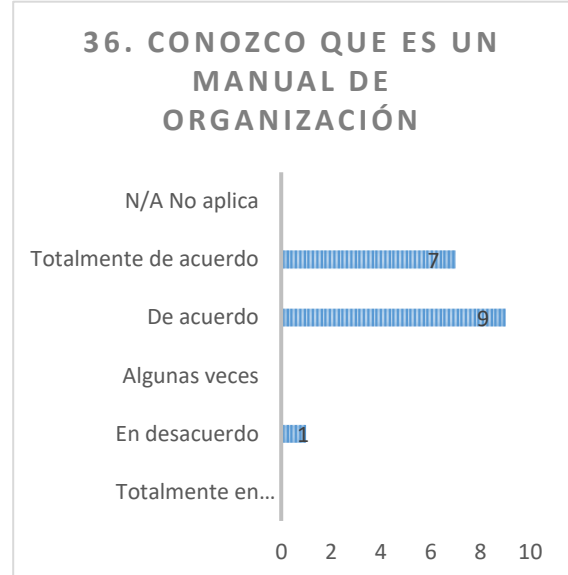
## 3.4 Manual de Organización

## I. Intención

Gráfica 68. Directivo



Gráfica 69. Docentes



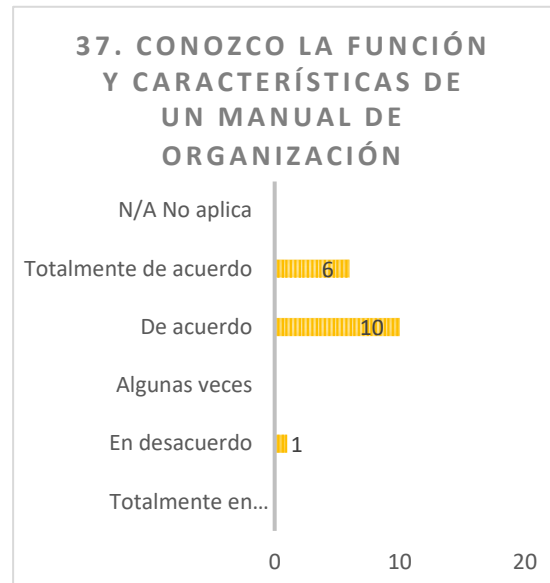
Es importante que todos los colaboradores conozcan el manual de organización de la empresa, donde le indican sus ocupaciones de forma específica. También es importante para el personal de nuevo ingreso ya que le sirve como guía para conocer cuáles serán sus actividades a desarrollar y conocer a que área o departamento pertenece; por lo tanto el manual facilita la orientación y coordinación del trabajador.

Según la gráfica 68, la uno de los líderes de la escuela menciona estar de acuerdo en que conoce que es un manual de organización y su finalidad; a su vez el otro directivo responde N/A interpretando que puede conocer que es un manual de organización y su finalidad, pero no conoce su importancia o talvez, desconoce en su totalidad su descripción. En cuanto a los docentes en la gráfica 69, 7 mencionan conocer totalmente la descripción y función del manual de organización, mientras que 9 maestros solo conocen su representación pero no su finalidad. En contra parte, 1 docente manifiesta el desconocimiento de dicho documento.

Gráfica 70. Directivo



Gráfica 71. Docentes

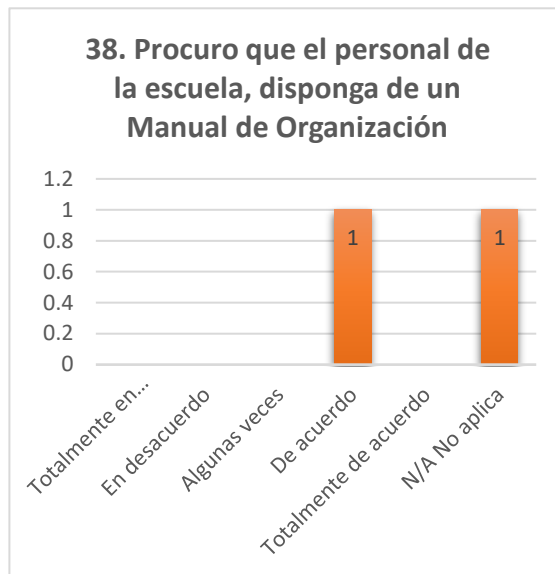


La grafica 70 dice que uno de los directivos está de acuerdo en que impulsa y desarrolla la función del manual de organización en la escuela y el otro directivo respondió N/A. Esto indica que la dirección si se basa en la organización que proporciona el manual o bien, que le gustaría tener más específicas las funciones de cada integrante de la escuela (considerando que la escuela no cuenta con el manual)

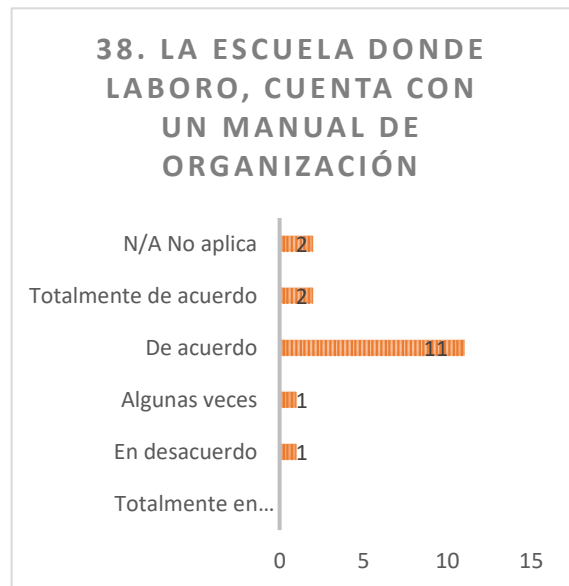
En la gráfica 71 la mayoría de los docentes están de acuerdo en que si conocen la función del manual de organización y sus características; solo un docente responde estar en desacuerdo, es decir, no conoce la finalidad del manual.

De tal forma que tener un manual de organización, ahorrará tiempo en los empleados nuevos para identificar su rol de forma específica y también que cada integrante conozca su función podría ayudar a evitar conflictos en la institución.

Gráfica 72. Directivo



Gráfica 73. Docentes

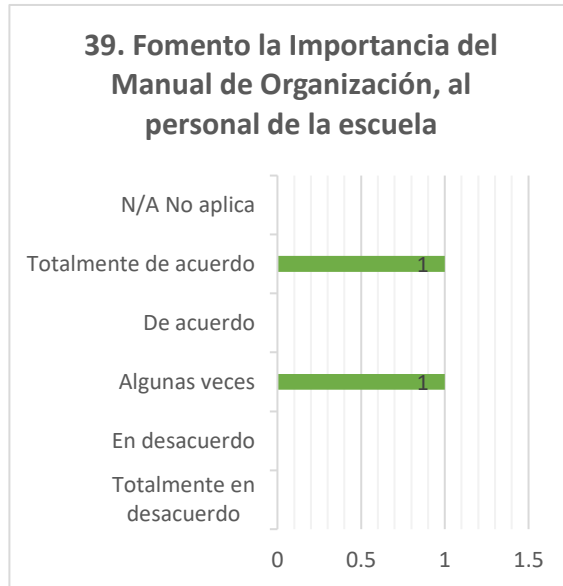


Es tarea de la institución procurar tener y actualizar el manual de organización para que los empleados puedan disponer de este en cualquier momento que lo necesiten.

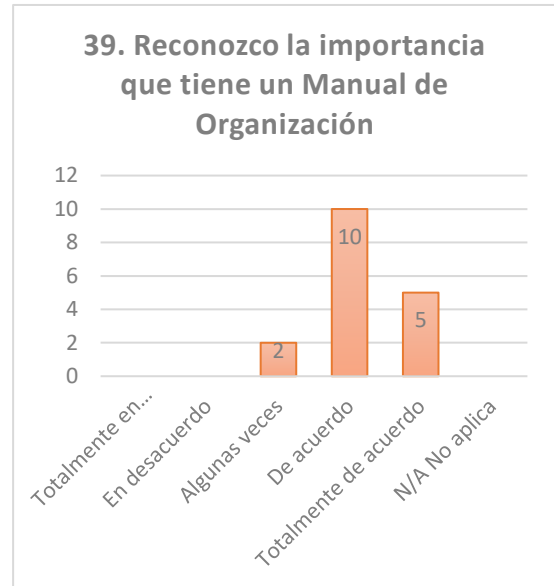
La gráfica 72 muestra que solo un líder de la escuela está de acuerdo en que procura que el personal disponga de un manual de organización y el otro directivo responde "No aplica", esto quiere decir que podría desconocer si se cuenta con el manual en la escuela o bien, que no se involucra en esta tarea. Mientras que en la gráfica 73, la mayor parte de docentes dice estar de acuerdo en que conocen el manual de organización de la escuela, 1 docente dice que algunas veces, podría decirse que duda si existe el manual pero si podría tener las funciones específicas a su cargo y finalmente 1 docente responde que está en desacuerdo, es decir, no sabe si la escuela disponga de un manual de organización para los trabajadores.

## II. Importancia

Gráfica 74. Directivo



Gráfica 75. Docentes

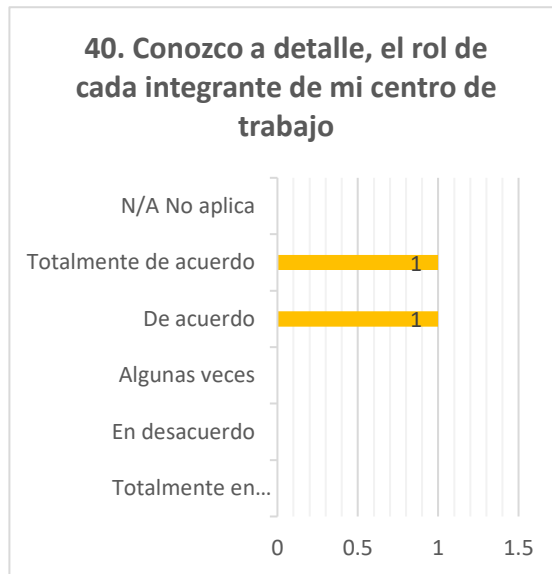


En graficas anteriores se ha mencionado la importancia de tener un manual de organización en una empresa; ya sea para identificar funciones o facilitar la inserción del personal.

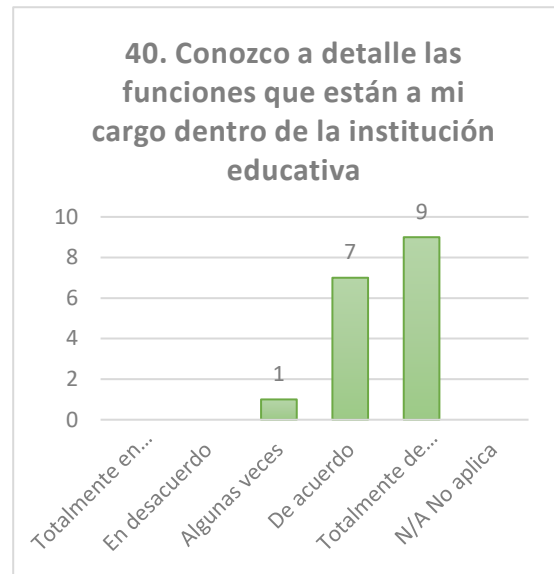
En la gráfica 74, uno de los directivos responde que está totalmente de acuerdo en que fomenta a los docentes la importancia del manual de organización en la escuela y el otro directivo menciona que solo algunas veces promueve lo importante que es el manual.

Por otro lado, en la gráfica 75 la mayoría de los docente menciona que reconoce la importancia del manual de organización y 2 docentes dice que algunas veces reconocen esa importancia; esto podría ser porque no tengan muy en claro la finalidad de este documento.

Gráfica 76. Directivo



Gráfica 77. Docentes



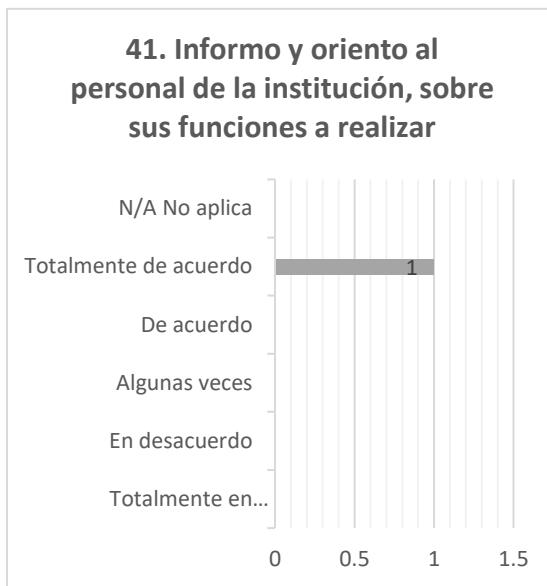
Estas graficas tienen como propósito identificar si los encuestados conocen específicamente sus ocupaciones dentro de la institución, Puesto que conocer su área de trabajo y funciones específicas, ayuda a cumplir de forma ordenada y eficaz con los objetivos de la escuela.

La grafica 76 menciona que 1 de los directivos está totalmente de acuerdo en que conoce sus deberes y su área de trabajo de forma precisa, por lo que le ayuda a identificar cuando es oportuna su intervención. Por otra parte, el otro directivo está de acuerdo en que conoce a que área pertenece sin embargo, podría no conocer detalladamente sus responsabilidades.

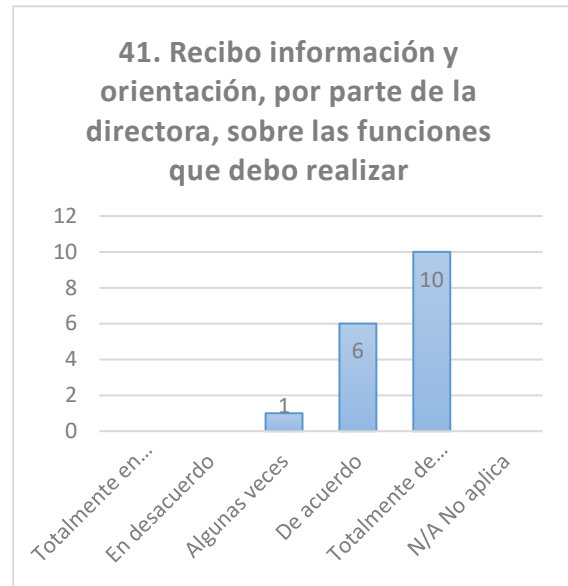
En la gráfica 77 se muestra que 9 profesores conocen en su totalidad su función y área de trabajo, reconociendo con ello hasta donde su cargo les permite intervenir. Mientras que 7 docentes conocen sus responsabilidades, pero talvez, no conozcan el límite de su colaboración función. Finalmente, 1 maestro menciona que algunas veces reconoce cuáles son sus obligaciones.

Por lo tanto, es importante que como comunidad educativa, se comprometan a trabajar en conjunto. Qué establezcan metas y objetivos precisos, se deleguen responsabilidades concretas y se fijen tiempos específicos para su desarrollo, teniendo en cuenta siempre las necesidades educativas y las ideas de todos.

Gráfica 78. Directivo



Gráfica 79. Docentes



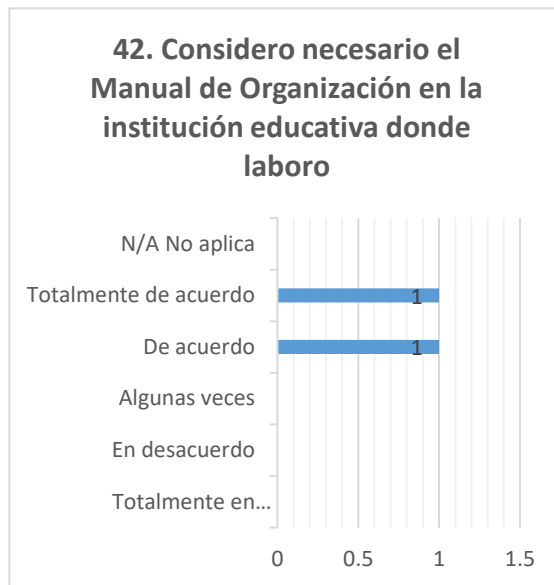
Es importante que se informe al personal lo que se espera de ellos y las responsabilidades del puesto que van a desempeñar. Orientar y guiar al personal docente durante todo el proceso de su desempeño, es una de las diversas responsabilidades del área directiva.

Por lo que al analizar la gráfica 78, se puede deducir que 1 de los directivos está totalmente de acuerdo en que informa y orienta al personal docente sobre las funciones que deben desarrollar. En esta ocasión el segundo directivo no dio respuesta a esta pregunta, por lo que se puede interpretar que desconoce o no interviene en la distribución u orientación del personal escolar, esto podría ser a causa de que no tienen claridad o bien definida sus labores. En cuanto a la gráfica 79, 10 docentes dicen estar totalmente de acuerdo en que son orientadas con claridad, las tareas que les son encomendadas por el área directiva, mientras que 6 profesores están de acuerdo en que se les proporciona orientación, sin embargo, no siempre es clara o completa. Finalmente, 1 maestro responde que en algunas ocasiones se le ha dado orientación de sus deberes y otras no, en consecuencia puede generar en el profesor desorientación en su labor y por consiguiente un resultado deficiente.

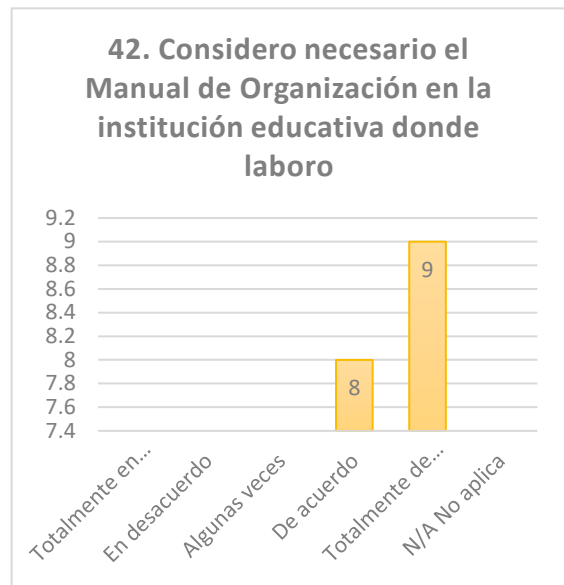
Es importante que el personal educativo se comprometa y se responsabilice en realizar las funciones que se les designan en tiempo y forma.



Gráfica 80. Directivo



Gráfica 81. Docentes



Como se ha visto anteriormente, es importante tener un manual de organización en la institución, en donde se especifican las funciones o rol de cada integrante, con ello se pueden evitar existan conflictos entre empleados, al conocer concretamente su área y función; o bien, que el trabajador se sienta más a gusto y seguro con las labores que le han sido encomendadas.

En estas graficas se puede apreciar que 1 dirigente y 9 maestros están totalmente de acuerdo en que es importante contar con el Manual de Organización de la escuela, en el cual se especifiquen las áreas y sus responsabilidades. Puesto que no todos tienen claridad en las tareas que pueden o no realizar, o bien, les sirva como apoyo para incorporarse al área que le sea asignada. De modo que si no hay orientación y precisión en las tareas de cada integrante, se pueden presentar problemáticas entre el personal.

Por otro lado, las gráficas también muestran que 1 directivo y 8 docentes están de acuerdo en que es de utilidad tener un Manual de Organización de la escuela, sin embargo, consideran que el no tenerlo, no crea dificultad para realizar con eficacia sus labores, puesto que cada uno conoce cuáles son sus funciones y su área dentro de la escuela; por lo que se puede considerar que no se generaría conflicto entre el personal de no contar con uno.

Sin embargo, se puede decir que es conveniente contar con este instrumento de apoyo para el personal; que les permita orientarse si existe alguna duda sobre alguna tarea o bien, si no se encuentra la directora que es quien podría asesorar en tal situación, etc.

Para finalizar con el análisis de los cuestionarios, enseguida se citaran los comentarios que proporcionaron los docentes los cuales, consideran necesarios para mejorar su ambiente laboral. Cabe mencionar que por parte de los directivos de la escuela no se recibió ningún comentario.

### **3.5 Comentarios de los docentes para mejorar el ambiente de trabajo:**

- *Hay un buen ambiente de trabajo.*
- *Continuar fomentando el trabajo en equipo.*
- *Ser más empáticos.*
- *Somos un excelente equipo de trabajo. Podemos mejorar la confianza, el trabajo colaborativo y la comunicación.*
- *Ninguno.*
- *Para tener buenos resultados es importante tomar en cuenta las opiniones de todos en beneficio de todos, un buen líder sabe escuchar a todos.*
- *Que se tome en cuenta las opiniones de todos los docentes que laboramos en el plantel para evitar malos entendidos y trabajemos en democracia.*
- *Continuar fortaleciendo el trabajo en equipo.*
- *Trabajar con igualdad.*
- *Comunicación y respeto.*
- *Continuar, tomando las decisiones como Consejo técnico escolar.*
- *Mantener una buena comunicación.*
- *Ninguna, hay comunicación.*
- *Cumplir con los acuerdos con responsabilidad.*
- *Cumplir con responsabilidad los acuerdos.*

- *Considero que podemos avanzar más cuando todos trabajamos en el mismo enfoque y hacemos cumplir los acuerdos a los que llegamos como colegiado, también creo que es pertinente hacer cumplir el reglamento estipulado para todo el trabajador de la SEP con la finalidad de mejorar en lo que nos compete hacer como docentes.*
- *Ser profesional y confianza entre los maestros.*

Docentes de la Escuela Primaria Leonor Leños Navarro (2021).

Teniendo en cuenta los comentarios de los docentes, se puede apreciar que la mayoría opina en fomentar la comunicación en la escuela, para que con ello se puedan cumplir acuerdos que en conjunto toman como Consejo Técnico Escolar. De igual forma, mencionan que es importante fortalecer el trabajo en equipo para desarrollar, igualdad y respeto entre los integrantes de la institución.

Finalmente, opinan que se actué con responsabilidad y profesionalismo en el desarrollo de sus labores.

## Capítulo 4 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### 4.1 Sugerencias de mejora

A partir del análisis de los resultados de las encuestas y los comentarios que proporcionaron los docentes, he realizado 6 recomendaciones de acción de mejora que permitan al personal educativo crear un apropiado clima organizacional.

- 1. Mejorar el trabajo en equipo.** Facilita cumplir con el logro de los objetivos que se determinen en la escuela, además beneficia en la motivación y creatividad del personal; también, favorece las relaciones sociales entre trabajadores formando vínculos de unión y compañerismo. Para lograrlo, se recomienda que el personal directivo fomente la participación y compromiso de los docentes a través de actividades colaborativas y un ambiente sano competitivo, con la intención de lograr una motivación y unión del personal y mejorar su relación como compañeros.
- 2. Mejorar la comunicación.** Favorece la productividad y eficiencia en las labores, crea un agradable ambiente laboral, evita conflictos y malos entendidos entre el personal y también, facilita la adaptación a nuevos cambios que se generen en la escuela. Para lograrlo, se recomienda realizar actividades que promuevan la comunicación entre el personal educativo, basándose en el respeto mutuo, aceptación de nuevas o diferentes formas de pensar y la adaptación y aceptación a cambios que se originen en la institución.
- 3. Motivación.** Determina el desempeño del trabajador. Si un trabajador se siente motivado realizará con más eficacia sus tareas y también, se sentirá con mayor pertenencia a la escuela. Impulsará su creatividad que con facilidad podrá transmitir a sus superiores. Por lo tanto, se recomienda al área directiva que fomente el trabajo en equipo sin preferencias, impulse la capacitación, genere y estimule la confianza y finalmente, motive a los docentes mediante reconocimientos por sus logros.

- 4. Adaptación al cambio.** Favorece el logro de los objetivos que ya están establecidos, de una forma más innovadora y relevante a lo que se está acostumbrado. También, ayuda a la integración y participación del personal con sugerencias e ideas que puedan tener para hacer más eficiente su labor; muestra sus fortalezas, tolerancia y autocontrol ante nuevas realidades. Así que se recomienda promover la comunicación entre el personal, escuchar las ideas de los demás para aceptar, modificar y adaptarse de una forma rápida a las diferentes situaciones que se originen.
- 5. Gestión de recursos.** Permite a los líderes de la escuela identificar si el personal se siente seguro con la cantidad de trabajo que debe realizar, así como los materiales que necesitan para llevar a cabo su labor; también, ayuda a mejorar las relaciones personales y la comunicación. De tal forma que se sugiere a la directora y subdirector del plantel, comunicar de una forma clara y precisa sobre el material que dispone los docentes para realizar sus labores, también, informar de una forma específica las actividades que debe realizar el personal a partir de los acuerdos y metas que se determinen como comunidad escolar.
- 6. Funciones específicas.** Definir los puestos laborales, produce para la empresa grandes beneficios tanto en la gestión de recursos humanos como en el clima laboral; proporciona claridad en el trabajador con respecto a sus tareas y también, ayuda a medir el desempeño, productividad y competitividad del personal. Por lo tanto, se sugiere al área directiva promover el Manual de Organización de la escuela para el desempeño del personal; también, se recomienda medir y analizar la práctica docente y se les retroalimente de acuerdo a los resultados obtenidos con la intención de mejorar el servicio profesional y el trabajo colectivo para cumplir con los objetivos que se fijan como comunidad escolar.

## 4.2 Diseño del Manual de Organización de la Escuela Primaria Leonor Leños Navarro.



# MANUAL DE ORGANIZACION

Escuela Primaria Profra. Leonor Leños Navarro



Elaborado por: Arroyo Hernández María Erika  
Licenciatura en Administración Educativa

## INTRODUCCION

Es importante que exista un manual de organización en cualquier institución u organización, ya que, permite a los colaboradores conocer y entender la misión, visión y valores a los que se orienta la empresa, también les permite conocer e identificar su área de desempeño o rol que debe realizar cada trabajador, facilita el proceso de inducción del nuevo personal y permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

Por otra parte, la escuela primaria Profra. Leonor Leños Navarro, no cuenta con un manual de organización, por tanto, la organización de la escuela se realiza por medio de un Plan Anual de Trabajo (PAT) en donde la directora en conjunto con los docentes, estructuran algunas de las funciones y actividades que realizarán durante el ciclo escolar, el cual se elabora con seguimiento de la “Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México”. Por tal motivo, la directora del plantel, tenía un interés porque se elaborara de forma general, un manual de organización para la escuela, con fundamento en las funciones y responsabilidades del personal, quienes laboran al servicio de la educación.

Por lo tanto, el presente manual, se elaboró con la finalidad de que los empleados de dicha escuela, cuenten con un instrumento de apoyo que les permita conocer la organización de las áreas y las ocupaciones que tienen a su cargo, dentro del plantel.

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Un manual de organización es una herramienta de apoyo administrativo, que permite orientar a los trabajadores, en cuanto a sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa, para cumplir con los objetivos establecidos.

Rodríguez (1955) lo define así: “Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa”.

Por otra parte, “El manual organizacional es un instrumento de trabajo necesario para precisar las funciones y responsabilidades del personal que conforman la estructura organizativa, mediante su adecuada implementación de comunicación funcional entre el puesto y la conformación de la estructura”. (Hernandez, 2014)

Una definición más: “Los manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales de una organización” (Franklin, 2013)

Su principal propósito, es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones. De manera general, se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.



## **OBJETIVO**

El objetivo de este escrito, es diseñar una propuesta de manual de organización de cómo se estructura la escuela y como está organizada. Dentro de esta organización diseñar las áreas y funciones que se desempeñan.

## **UBICACIÓN DE LA ESCUELA**

La Escuela Primaria Profesora Leonor Leños Navarro, se localiza en Calle Carboneros s/n, Colonia Lomas De San Bernabé, en la alcaldía La Magdalena Contreras, CDMX, C.P. 10350.

## **ANTECEDENTES HISTORICOS**

La Magdalena Contreras, es una de las 16 alcaldías que conforman a la CDMX. En la actualidad, es la única que tiene más áreas verdes, por tal motivo es considerada los “pulmones de la ciudad”. Además, está conformada por diferentes lugares de interés social, como pueden ser en aspectos turísticos, ecológicos, religión, etc.

La alcaldía, en años anteriores a los 80s, atraviesa por diferentes contextos, tanto sociales como económicos. Los habitantes en dicha demarcación, desempeñaban diferentes actividades para sustentar su economía, eran campesinos dedicados a cultivar y exportar el maguey, maíz, frijol, cultivaban huertas de frutales, campos de flores y también, pastoreaban vacas y borregos. A su vez, se fueron modificando dichas labores, cambiaron de campesinos a artesanos, de ganaderos a comerciantes y trabajadores de construcción (albañiles) y finalmente, obreros migrantes.

Por otra parte, en cuanto al ámbito educativo, también hubo modificaciones y se pueden percibir con la creación de escuelas. Según

Castillo (2005), en 1970 en La Magdalena Contreras, los habitantes eran de 75, 421 y para el año de 1980, ascendió a 137,266 habitantes, fue un incremento muy drástico, que a su vez, aumento la demanda de educar a la población. Se podría decir, que por tal motivo, en 1981, bajo la presidencia de José López Portillo, en la colonia Lomas de San Bernabé, se fundó la escuela Primaria Profra. Leonor Leaños Navarro, a pesar de que la demarcación territorial, ya contaban con algunas escuelas. Anteriormente, solo se impartían clase en el turno matutino, pero con el paso de los años y con la elevada población de niños y niñas, se conformó a dicha escuela a impartir clases en ambos turnos, es decir, en turno matutino y vespertino.

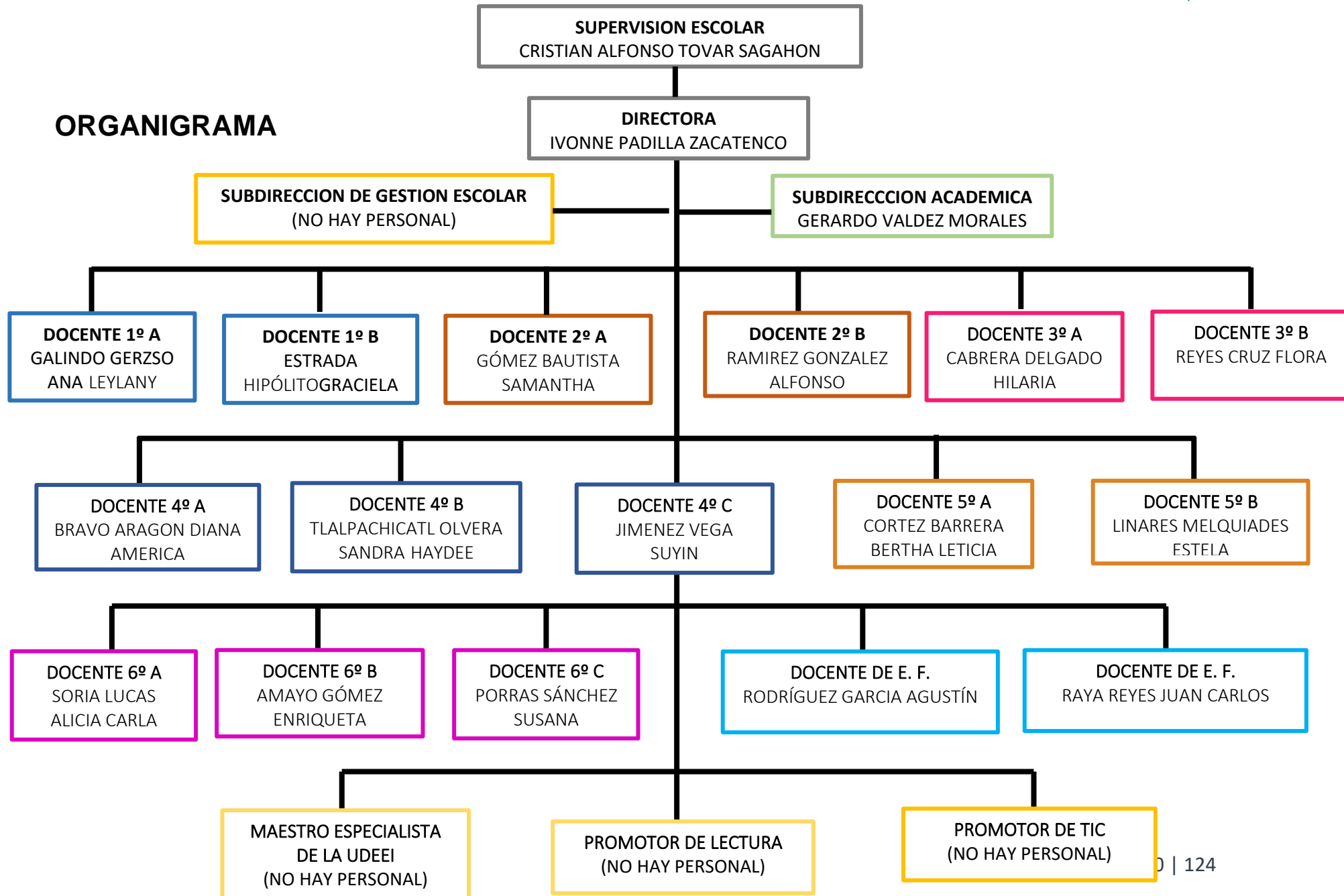
### **MARCO NORMATIVO**

La educación en México, está regida por un conjunto de leyes y normas que establecen las conductas y procedimientos del personal educativo, por lo tanto, la escuela primaria está sujeta a la normatividad que establece la *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México*, (2018-2019), la cual tiene como principal objetivo informar sobre la organización y funcionamiento de los servicios que debe promover la educación pública, en este caso, Básica. En dicha Guía, se regulan y establecen las funciones a realizar por el personal educativo, como son directivos, docentes, administrativo, etc.

### **ESTRUCTURA ORGANICA**

- ✚ Supervisión Escolar
- ✚ Asesor Técnico Pedagógico
- ✚ Dirección
- ✚ Subdirección Académica
- ✚ Subdirección de Gestión
- ✚ Docentes de grupo
- ✚ Docentes de Educación Física
- ✚ Promotor de Lectura o Maestro de Taller de Lectura y Escritura
- ✚ Promotor de TIC o Maestro de Aula de Medios

# ORGANIGRAMA



## SUPERVISION ESCOLAR

El Supervisor Escolar es responsable de apoyar, asesorar, acompañar y orientar a los Directores y Docentes de las escuelas a su cargo; con el propósito de impulsar el mejoramiento de la calidad educativa. Por lo tanto, es el líder académico, que guía los procesos fundamentales de la escuela: enseñanza- aprendizaje.

A partir de la *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México*, (2018-2019), se establecen algunas de las funciones que realiza el Supervisor Escolar:

- Será responsable de realizar con eficacia, la organización y el funcionamiento de las escuelas que tiene a su cargo.
- Apoyará el trabajo del personal docente, revisará la planeación didáctica y apoyará en la evaluación y registro de evidencias de práctica, para proponer estrategias que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desempeño profesional de los docentes.
- Deberá diseñar acciones que promuevan la mejora de los planteles que tengan un bajo nivel de rendimiento escolar
- Deberá asistir a las reuniones que se le citen para la capacitación de las Guías del Consejo Técnico de zonas y a los Consejos Técnico Escolares.
- Realizará reuniones con los directores para identificar, analizar y evaluar logros y problemas técnico pedagógicos que surjan en las escuelas a su cargo. Desarrollará y promoverá propósitos, apoyos y gestiones de mejora.
- Deberá apoyar y asesorar en la implementación de nuevos planteamientos curriculares.
- Deberá impulsar el desarrollo profesional del personal docente y directivo, coordinar y orientar su trabajo y promover la autonomía de las escuelas.
- Aportará mayor atención a las escuelas con mayor índice de abandono escolar o rezago educativo. También, priorizará un mayor seguimiento

en las escuelas que muestren un bajo rendimiento académico, en resultados de evaluaciones de aprendizaje estandarizada, como por ejemplo, PLANEA.

- Apoyará a los Directores Escolares en el cumplimiento de las prioridades de cada plantel educativo expresadas en su Ruta de Mejora.
- Apoyará mediante el SIIE Web la organización de los procesos de control escolar y técnico pedagógicos; analizará los avances y comportamiento de las Rutas de Mejora de las escuelas y organizará y apoyará el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE).
- Por medio del SIIE Web dará seguimiento a los Programas Federales en los que participan y se benefician las escuelas a su cargo.
- Llevará acabo en esta plataforma, el proceso de inscripciones y reinscripciones de los alumnos, su organización y disponibilidad de cada plantel.

### **ASESOR TECNICO PEDAGOGICO**

El Asesor Técnico Pedagógico (ATP), tiene como función, apoyar, asesorar y acompañar en aspectos técnico-pedagógicos a docentes de forma individualizada y colectiva. Organizan sus actividades, bajo la coordinación de los Supervisores Escolares.

Algunas de las tareas asignadas al personal ATP, son las siguientes de acuerdo a la Guía Operativa (2018-2019):

- Deberá identificar, apoyar y orientar a los alumnos en riesgo de deserción o de en riesgo de reprobación.
- Deberá diseñar un plan de trabajo para intervenir en el aprendizaje de los alumnos con bajo rendimiento escolar y proponer acciones en la Ruta de Mejora.
- Deberá participar en las sesiones del CTE y proponer estrategias para favorecer el aprendizaje.

- Brindar asesoría y acompañamiento a los docentes para diversificar sus metodologías y prácticas pedagógicas para disminuir el nivel de alumnos en riesgo de reprobación o de deserción escolar.
- Trabajar en conjunto con los Subdirectores Académicos y de Gestión Escolar para buscar estrategias de selección y adquisición de materiales que apoyen el aprendizaje.
- Deberá participar en cursos y acciones diversas que actualicen su práctica educativa.
- Deberá informar sobre los resultados educativos a la Supervisión de Zona Escolar y los directores de los planteles donde desarrolle su labor.

## DIRECCION

El director es el representante oficial de la institución educativa, es responsable de toda función administrativa, se encarga de la organización del plantel, del orden académico y técnico pedagógico, además, promueven el desarrollo de las capacidades de los docentes e impulsa el trabajo colaborativo. Coordina las funciones del Subdirector Académico y de Gestión Educativa, administra de una forma eficaz y eficiente los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela. Finalmente, analiza y reflexiona sobre su práctica, con la finalidad de mejorar y desplegar habilidades y capacidades que le permitan solucionar desafíos que se le presenten.

Las funciones que realiza un director, son diversas, por lo tanto se establecerán algunas de estas, de acuerdo a la *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México*, (2018-2019).

- Será quien coordine las actividades administrativas del plantel; como son el registro, consulta y seguimiento de los procesos de control escolar, técnico pedagógico, recursos humanos y todo lo relacionado con el SIIE Web.

- Deberá promover y desarrollar estrategias pertinentes que generen un adecuado ambiente escolar, basado en el respeto mutuo y la sana convivencia entre los estudiantes, docentes, padres de familia o tutores y personal de la comunidad educativa.
- Tendrá la responsabilidad de informar a los padres de familia y tutores sobre los lineamientos generales que establece el Marco de la Convivencia Escolar, al inicio de cada ciclo escolar, además de firmar en conjunto con ellos el Acuerdo de Corresponsabilidad en la Educación.
- Deberá orientar y apoyar los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de la enseñanza-aprendizaje, con el propósito de enriquecer la formación de los estudiantes y la práctica docente, además de obtener elementos que ayuden en la mejora continua del plantel, de acuerdo a lo pactado en la Ruta de Mejora.
- Deberá promover la selección de proyectos para la Ruta de Mejora sobre la autonomía Curricular mediante el análisis de las necesidades educativas del plantel.
- Verificará en conjunto con el Subdirector de Gestión Escolar y el maestro especialista de la UDEEI, el registro y reporte de la estadística educativa, en la que deberán precisar a los alumnos que enfrentan barreras para el aprendizaje y la participación, población en prioridad y/o en una situación educativa de mayor riesgo, con la finalidad de brindar atención adecuada a grupos vulnerables.
- Deberá organizar en conjunto con el Subdirector Académico y el Subdirector de Gestión Escolar las actividades de planeación de inicio de ciclo escolar; como son: la formación de grupos, elaboración de horarios del personal docente y administrativo, asignación de comisiones, entre otras.
- Establecerá reuniones del CTE de acuerdo al calendario escolar vigente y las presidirá para analizar los logros y metas técnico-pedagógicas que afronta la escuela. Deberá promover los resultados de evaluación de los estudiantes, como base para la planeación y elaboración del plan anual y la Ruta de Mejora.

- Constituirá y favorecerá la operación del Consejo Escolar de Participación Social en la Educación (CEPSE), cuya finalidad es la de fortalecer la vinculación y la participación de la comunidad escolar con los padres, madres de familia o tutores y la comunidad educativa circundante en su conjunto, en el marco de las metas y objetivos establecidos por la Ruta de Mejora del plantel educativo.
- Realizará estrategias para el desarrollo de actividades que se propongan en el CTE y el CPSE para integrar a la comunidad educativa al logro de los objetivos.
- Deberá retroalimentar a los docentes con observaciones y recomendaciones que les ayuden a lograr los propósitos educativos; por lo tanto deberá visitar periódicamente los grupos, con la intención de conocer, supervisar y apoyar en el desarrollo de las actividades que se realizan en el aula.
- Llevará a cabo el seguimiento de las acciones de cada docente y de la escuela en su conjunto, conforme las orientaciones y acuerdos que surjan del CTE. Informará a la autoridad correspondiente registrando la información actualizada respectiva en el SIIE *Web* (en su caso). Asimismo, participará en las reuniones respectivas que al respecto sean organizadas por el Supervisor Escolar.
- Participará en las actividades de desarrollo profesional a las que se le convoque para fortalecer su función, de acuerdo con las disposiciones de la autoridad superior. En dichas reuniones, además de recibir orientaciones y retroalimentación sobre la función directiva, reflexionará sobre las necesidades de desarrollo profesional que coadyuven en la mejora de la función y la resolución de problemas en la escuela. Los Supervisores Escolares apoyarán con recursos teóricos, prácticos y bibliográficos para el óptimo desarrollo de este proceso.
- Solicitará al Supervisor Escolar y/o áreas centrales, asesoría específica para fortalecer su función directiva.
- Deberá realizar los procesos correspondientes para la evaluación del desempeño docente y técnico docente. En caso de que no haya personal directivo en el plantel, la Supervisión Escolar será responsable de ejecutar esta acción.



- Deberá definir un expediente del plantel educativo de manera física, digital y actualizada, con la finalidad de que esté disponible para la Supervisión Escolar en el momento que sea indicado. Este expediente debe contener la siguiente documentación:
- Libro de Asistencia o sistema de registros de asistencia actualizado del personal docente y personal de apoyo administrativo.
  - Libro de Actas del Consejo Técnico Escolar actualizado o registro en plataforma SIIE Web, según sea el caso.
  - Ruta de Mejora Escolar o documento analógico actualizado.
  - Libro de Actas del Consejo Escolar de Participación Social (o análogo).
  - Documentación relativa a la Asociación de Padres de Familia debidamente actualizada.
  - Expedientes actualizados del personal.
  - Expedientes personales actualizados de todos los alumnos.
  - Portafolio de evidencias de las actividades de cada uno de los alumnos.
  - Planeación didáctica actualizada.
  - Horario de atención por grupos.
  - Organigrama de funcionamiento y fotos de cada integrante a la vista de padres, madres de familia y/o tutores.
  - Fotografía del Buzón de quejas a la vista de padres, madres de familia y/o tutores.
  - Visto Bueno de Seguridad y Operación o Constancia de Seguridad Estructural vigentes, emitida por la Delegación política para escuelas públicas o por perito particular debidamente acreditado para escuelas particulares (Aclarar el periodo de vigencia que ampara el Visto Bueno tanto de la Delegación como del perito particular).
  - Documento Legal que acredite el Uso de Suelo, señalando que el inmueble se autoriza para ser destinado a la prestación del servicio educativo que corresponda.

- Plano de Conjunto. Vista superior o área de un proyecto arquitectónico con los siguientes elementos: Terreno (colindancias, curvas de nivel, niveles de azotea y elementos que aparezcan en azoteas tales como tanques de gas, tinacos, calentadores, etc.) exterior (muros, perímetros, banquetas, etc.); áreas verdes.
- Dictámenes del Instituto Nacional de Antropología e Historia o Instituto Nacional de las Bellas Artes. (En caso de que el inmueble se encuentre catalogado como monumento histórico y/o artístico).
- Tipo de inmueble. Manifestar bajo qué régimen se está ocupando el inmueble, ya sea en Propiedad Federal o Local, arrendamiento, comodato u otra figura jurídica. Para todas las escuelas en uso por parte de la AEFCM.
- Documento correspondiente a la construcción, conservación y adecuación de espacios por año escolar, el cual deberá considerar las actas entrega y en su caso los proyectos.
- Documento del Programa Interno de Protección Civil del plantel educativo debidamente avalado por la Delegación. (Este programa debe estar a la vista del Supervisor Escolar y del personal docente y administrativo de la escuela, con la finalidad de que se conozca y se opere en el plantel. No basta con que esté elaborado y avalado).

### **SUBDIRECCION ACADEMICA**

Las acciones que realiza el Subdirector Académico, son determinadas por el Director, a quien apoya para favorecer, fortalecer y dar cumplimiento a las actividades técnico-pedagógicas; además, asiste actividades administrativas, culturales, cívicas y sociales de la escuela. Se encarga de programar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades docentes. Realiza acciones para organizar y dar seguimiento a los aprendizajes de los alumnos y para establecer la inclusión de todos los alumnos en las clases y en la escuela.

En concordancia con la *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México*, (2018-2019) que establece la SEP; entre algunas de las actividades que debe realizar un Subdirector Académico, son las siguientes:

- Coordinará todas las actividades técnico-pedagógicas del personal docente del plantel educativo bajo el liderazgo del Director. Para ello elaborará un plan de trabajo a partir del diagnóstico de necesidades en su ámbito de intervención.
- Promoverá y orientará académicamente las propuestas que genere el CTE en la dimensión técnico-pedagógica para ser incluidas en la Ruta de Mejora.
- Participará en las sesiones del CTE como parte del colegiado de la escuela, proponiendo acciones orientadas hacia el desarrollo de prácticas y políticas, en favor de una cultura hacia la inclusión educativa en la Ruta de Mejora, además presentará mensualmente en el CTE una evaluación de los resultados de aprendizaje y avances en la calidad e inclusión educativa en el plantel educativo.
- Desarrollará y promoverá mecanismos de análisis pedagógico, que estén orientados a determinar la selección y/o desarrollo de proyectos de Autonomía Curricular en el colectivo escolar.
- Dará seguimiento técnico-pedagógico a los compromisos establecidos en la Ruta de Mejora, con el objetivo de asegurar el logro de los aprendizajes de los alumnos en un ambiente escolar inclusivo.
- Será quien oriente y apoye a los docentes y especialistas a partir del análisis de su práctica y metodología para fortalecer el aprendizaje; para llevarlo a cabo debe realizar e conjunto con el director de la escuela, un calendario de observaciones de clase.
- Establecerá en conjunto con el Director del plantel educativo y el Subdirector de Gestión Escolar estrategias de seguimiento de los protocolos de atención a víctimas de acoso, maltrato y/o violencia escolar. Asimismo, coordinará el cumplimiento de las normas de

convivencia escolar, para que la escuela se encuentre libre de acoso escolar.

- Coordinará e implementará en conjunto con el SATE, personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, tutores, Trabajo Social, Orientación, Director del plantel educativo y el Subdirector de Gestión Escolar, el desarrollo de estrategias pedagógicas para combatir y erradicar la deserción.
- En caso de ser necesario, estará disponible para reemplazar a un docente frente a grupo y si el plantel educativo no cuenta con personal con funciones de Promotor de Lectura o Maestro de Taller de Lectura y Escritura o Promotor de TIC o Maestro de Aula de Medios, deberá cubrirlas de igual forma.
- De acuerdo con las necesidades del servicio, además de las anteriores, deberá realizar las funciones que establezca el Director del plantel educativo.

### **SUBDIRECCION DE GESTION ESCOLAR**

Al igual que el Subdirector Académico, las labores que realiza el Subdirector de Gestión Escolar son designadas por Director del plantel, quien en conjunto forman parte de la Dirección del plantel educativo.

El Subdirector de Gestión Escolar, se encarga de que se cumplan los propósitos educativos y la gestión escolar. También, apoya al colectivo docente, realiza acciones para organizar y sistematizar los procesos de gestión escolar para la mejora de la escuela.

Por lo tanto, algunas de las actividades que determina la *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México*, (2018-2019) para las función del Subdirector de Gestión Escolar, son las siguientes:

- Coordinará todas las actividades administrativas del plantel educativo bajo el liderazgo del Director y de acuerdo con lo que establezcan las Áreas Operativas del nivel central correspondiente (Direcciones Operativas, Direcciones Regionales, Coordinaciones Regionales de Operación, Áreas de Operación y Gestión, etc.) Para ello, elaborará un plan de trabajo a partir del diagnóstico de necesidades en su ámbito de intervención, con la finalidad de atender en tiempo y forma los trámites administrativos que sean requeridos por las autoridades competentes.
- Deberá participar en las sesiones del CTE. En conjunto con el Subdirector Académico deberá realizar un reporte estadístico mensual del registro de los alumnos, los resultados de aprendizaje y avances educativos del plantel.
- Será encargado de coordinar acciones que sean necesarias para la gestión de recursos humanos y materiales de la escuela, por ejemplo, asistencia y puntualidad del personal, mobiliario, infraestructura, materiales de aprendizaje, entre otros. Todos los trámites e información que se genere al respecto será registrada en el SIIE *Web* (en su caso); de acuerdo a lo que establece la Normalidad Mínima de Operación Escolar.
- Será quien organice la plantilla del personal docente con respecto a sus horas de trabajo. Implementará proyectos y distribuirá los grupos para que el tiempo laboral del colectivo docente sea aprovechado en beneficio de su servicio de acuerdo a sus derechos y obligaciones laborales.
- Promoverá las acciones necesarias en favor de una cultura para el cuidado del mobiliario y equipo destinado al desarrollo de las actividades docentes y administrativas.
- Establecerá en conjunto con el Director del plantel educativo y el Subdirector Académico estrategias de seguimiento de los protocolos de atención a víctimas de acoso, maltrato y/o violencia escolar y coordinará el desarrollo de las normas de convivencia escolar, con la finalidad de que la escuela esté libre de acoso escolar.

- Será responsable de organizar las comisiones y guardias para el buen funcionamiento del plantel educativo. Asimismo, tendrá la responsabilidad del control de acceso al inmueble escolar.
- Coordinará las actividades que realizará el personal de asistencia y apoyo administrativo.
- En caso de tener personal docente con horas de servicio, deberá coordinarlos para la atención de los grupos. Y en caso de ser necesario, estará disponible para reemplazar a un docente frente a grupo en atención de los alumnos.
- De acuerdo con las necesidades del servicio, además de las anteriores, deberá realizar las funciones que establezca el Director del plantel educativo.

### **DOCENTES FRENTE A GRUPO**

La función docente implica diversas actividades, que permiten los procesos sistemáticos de enseñanza-aprendizaje, los diagnósticos, planifica, ejecuta y los evalúa. También, realiza actividades de orientación y atención estudiantil y a la comunidad educativa, como a padres de familia o tutores. Tiene la responsabilidad de actualizar las actividades pedagógicas y profesionales que ejerce.

Por lo tanto, la *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México*, (2018-2019), describe los principios pedagógicos de la labor docente, que tienen como propósito el logro de los aprendizajes y la mejora de la práctica educativa.

- Será quien proporcione, mediante estrategias de planeación, el aprendizaje a los estudiantes quienes serán parte esencial y la razón de ser de la práctica docente.
- Deberá promover al estudiante a que se involucre plenamente en su formación escolar, para ello deberá tomar en cuenta sus saberes previos e implicarse a que expresen sus propios conceptos e ideas como parte de su aprendizaje.

- Debe brindar acompañamiento y buscar estrategias educativas para que el estudiante aprenda lo más allegado a su contexto real y su propia cultura.
- Debe involucrarse en conocer los intereses y circunstancias particulares de los estudiantes para que se establezca una relación cercana con ello. Esta cercanía le permitirá planear mejor la enseñanza, así como buscar contextualizaciones que inviten a los alumnos a involucrarse más en su aprendizaje.
- El docente ha de diseñar estrategias que hagan relevante el conocimiento, fomenten el aprecio del estudiante por sí mismo, y por las relaciones que establece en el aula con otros y que le permiten aprender.
- Debe promover la interacción social como elemento insustituible en la construcción del conocimiento. Es primordial fomentar el trabajo cooperativo y permitir que los estudiantes debatan e intercambien ideas, que los alumnos más aventajados contribuyan a la formación de sus compañeros y ofrecer condiciones para el desarrollo emocional necesario para aprender a cooperar y a vivir en comunidad.
- La enseñanza debe favorecer los aprendizajes individuales y colectivos. El docente debe establecer relaciones de aprendizaje que lleven a construir conocimiento, tanto individual como colectivo.
- Entender la evaluación como un proceso relacionado con la planeación. La evaluación del aprendizaje tiene en cuenta tres variables: las situaciones didácticas, las actividades del alumno y los contenidos. En este sentido; la evaluación busca conocer cómo los estudiantes organizan, estructuran y usan sus aprendizajes en contextos determinados para resolver problemas de distintos niveles de complejidad y de diversa índole.
- Los maestros serán modelos de conducta para sus alumnos, por lo que han de ser vistos ejecutando los comportamientos que quieren impulsar en ellos, tanto frente a sus alumnos como compartiendo las actividades con ellos.

- Los maestros deben fomentar en los alumnos el interés por aprender en diferentes medios, por lo que debe buscar estrategias de enseñanza para incorporarlas adecuadamente en el aula.
- En la escuela se ha de dar cabida a la autorregulación cognitiva y moral. Se han de ofrecer estrategias que permitan a los estudiantes autorregularse para aprender y para convivir. Se debe propiciar un ambiente de aprendizaje seguro, cordial, acogedor, colaborativo y estimulante, en el que cada niño o joven sea valorado y se sienta seguro y libre.

## DOCENTES DE EDUCACION FISICA

La labor de los docentes de Educación Física, consiste en programar, organizar y coordinar actividades deportivas, además de supervisar a los grupos y entrenar a los estudiantes en diferentes disciplinas deportivas; con el propósito de motivar al alumno, crear autoconfianza y proveer control del movimiento y de sus pensamientos. Las actividades a realizar por el docente, deben ser en los horarios establecidos para cada nivel educativo y debe ser registrado en la plataforma SIIE *Web*.

Las actividades a desarrollar por el docente, que se muestran a continuación, son determinadas por la *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México*, (2018-2019):

- Deberá realizar las actividades escolares, de ligas deportivas, acantonamientos, danza y aquellas que se desarrollan dentro de las instalaciones del plantel educativo portando atuendo deportivo incluyendo pantalón deportivo largo o corto (pants/shorts) y playera, además de calcetas y calzado deportivo (tenis).
- Deberá desarrollar su práctica docente en los grupos asignados del plantel educativo de adscripción, para contribuir desde su especialidad a lo establecido en la Ruta de Mejora Escolar en apego al Plan y



Programa de estudio vigente y realizar su planeación anual una vez obtenidos los resultados de la evaluación diagnóstica al inicio del ciclo escolar, iniciando actividades desde el primer día de clases.

- Llevará a cabo la evaluación diagnóstica de las capacidades, habilidades y destrezas físicas, las cuales consisten en la valoración de la fuerza general, resistencia cardiorrespiratoria, velocidad y flexibilidad general, de los alumnos de educación primaria y secundaria, para contribuir a la elaboración del plan anual de trabajo.
- Elaborará la planeación didáctica por grado, de acuerdo a las estrategias que establezca conforme al Plan y programas de estudio, orientaciones didácticas y sugerencias de evaluación de Educación Física.
- Se coordinará con los docentes de los clubes de Autonomía Curricular cuyo objetivo esté relacionado con actividades de movilidad física del alumnado, reforzando el valor agregado que representa la Educación Física para este componente curricular.
- Deberá coordinar las sesiones de Activación Física Escolar con el alumnado, personal directivo, docente y de asistencia a la educación del plantel educativo.
- Deberá participar en cada una de las sesiones de CTE de acuerdo con su horario y se sumará a la construcción de la Ruta de Mejora con la incorporación de actividades que fortalezcan e incrementen la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- Participará en alguna de las comisiones del Comité Interno de Seguridad Escolar y en los simulacros y situaciones de riesgo y emergencia del plantel educativo, con el fin de contribuir a preservar la seguridad e integridad de los alumnos a su cargo.
- Tendrá a su resguardo y cuidado el material deportivo y didáctico de su materia, así como, el mobiliario y equipo necesario para la realización de sus actividades, el cual será asignado por el Director de la escuela. El docente deberá realizar dos inventarios, el primero, al inicio del ciclo escolar, que le servirá como constancia de la cantidad y estado del material recibido. El segundo, al finalizar el curso, para obtener la carta

de liberación de responsabilidades. Ambos serán entregados al Director del plantel educativo.

- Deberá informar de forma inmediata en compañía del docente titular del grupo, al Director del plantel si se presenta alguna emergencia médica con algún alumno, por lo que deberá tener disponible en todo momento el examen médico y la cédula de referencia de salud del alumno.
- Implementará estrategias para que el alumno realice las actividades acordadas a su estado de salud en coordinación con el Director del plantel y el profesor titular del grupo en caso de que algún padecimiento le impida o limite la práctica de actividades físicas.
- Enriquecerá la planeación conjuntamente con el docente de grupo y el maestro especialista de la UDEEI para los alumnos que presenten alguna discapacidad, a partir de los ajustes razonables, considerando las características y posibilidades.
- Realizará reportes de las inasistencias y calificaciones de los alumnos, los cuales entregará al titular del grupo.

### **MAESTRO ESPECIALISTA DEL LA UDEEI**

El Maestro Especialista de la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI), laboran en conjunto con docentes y directivos de la escuela. Son responsables de implementar estrategias, métodos, técnicas y materiales especializados para dar una educación de calidad y equidad a los alumnos. Orientará a padres y madres de familia partiendo de la Ruta de Mejora de la escuela.

De acuerdo con la *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México, (2018-2019)*, las funciones a realizar por el personal de UDEEI son las siguientes:

- Una de sus múltiples actividades consiste en dar cuenta al Director del plantel educativo y al Director de la UDEEI sobre el seguimiento de

atención y evaluación de los avances en el aprendizaje y la participación de los estudiantes, por lo tanto, debe intervenir con acciones educativas para orientar a los alumnos.

- Dará acompañamiento al docente titular de grupo, con respecto a la evaluación diagnóstica, formativa, sumativa y planeación didáctica, en donde se encuentre una población de estudiantes con bajo rendimiento educativo. Deberá implementar estrategias, métodos, técnicas y materiales especializados que sean necesarios para mejorar los aprendizajes de esa población.
- Participará en reuniones del CTE, trabajará en conjunto con docentes y directivo en la elaboración, desarrollo y evaluación de la Ruta de Mejora y en la planeación de acciones para brindar atención de la población escolar con dificultades especiales; con la intención de contribuir en el desarrollo de competencias de los estudiantes.
- Desarrollará su función de acuerdo al horario y acciones asignadas; deberá registrar su hora de entrada y salida en el control de asistencia del plantel al que fue asignado.
- Realizará lo conducente para que los alumnos inscritos a los servicios regulares que requieren su apoyo, no sean enviados innecesariamente a los CAM, en caso contrario, evaluará conjuntamente con la escuela regular las evidencias pedagógicas de cada alumno para determinar lo que proceda.

## **PROMOTOR DE LECTURA O MAESTRO DE TALLER DE LECTURA Y ESCRITURA**

Las labores que realice el Promotor de lectura o Maestro de taller de lectura y escritura, deberán ser designadas por el personal directivo del plantel. Debe desarrollar, impulsar y coordinar estrategias innovadoras y proyectos de lectura y escritura que favorezcan al alumnado de la escuela.

Algunas de las funciones designadas en la *Guía Operativa* (2018-2019) para esta área son:

- Deberá elaborar un plan de trabajo considerando el diagnóstico de necesidades de su ámbito de intervención, también sistematizará y dará seguimiento a acciones de mejora y deberá difundir los resultados de una forma periódica. Su labor la llevará a cabo en conjunto con el personal docente, en coordinación con el subdirector académico y el director del plantel, para desarrollar e impulsar estrategias innovadoras y proyectos de lectura y escritura en las cuales deberá apoyarse con el uso de las TIC.
- Coordinará, participará y fomentará el desarrollo de proyectos de Autonomía Curricular, orientados a ampliar la formación académica en el campo de Lenguaje y Comunicación y a potenciar el desarrollo personal y social.
- Movilizará los acervos de las Bibliotecas Escolares y de aula, así como los materiales de Lectura del Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. Asimismo, además de gestionar el incremento de éstos. De manera que tanto los docentes, alumnos y padres, madres de familia tutores den uso constante y aprovechamiento óptimo del material de lectura disponible.
- Participará en reuniones del CTE, propondrá acciones en la Ruta de Mejora para favorecer y apoyar en el desarrollo de prácticas de la enseñanza de lectura y escritura.
- Propondrá lecturas relevantes y pertinentes para los alumnos de acuerdo con su edad y grado escolar, tomando en consideración los enfoques del plan y programas de estudio.
- Vinculará las propuestas académicas de distintas instancias e instituciones para fomentar la cultura de la lectura y escritura en la comunidad escolar, en particular las de los Centros de Maestros para promover círculos de lectura y escritura entre otros.
- Desarrollará programas dirigidos a toda la comunidad escolar, con temas relacionados a la óptima utilización de los recursos bibliográficos en los aprendizajes escolares y en el desarrollo comunicativo, involucrando a los padres, madres de familia o tutores.
- Deberá promover la utilización de la biblioteca como instrumento de apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, además de

responsabilizarse de la gestión, incremento, resguardo y cuidado del acervo bibliográfico del plantel educativo.

- Deberá realizar las funciones que establezca el Subdirector Académico y el Director del plantel, de acuerdo a las necesidades que surjan.

### **PROMOTOR DE TIC O MAESTRO DE AULA DE MEDIOS**

Laborará bajo la determinación del personal directivo del plantel, con el propósito de conducir a docentes y alumnos en la enseñanza-aprendizaje del uso tecnológico de información y comunicación. Debe crear técnicas para generar interés a los estudiantes por participar y aprender.

La *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México*, (2018-2019) establece algunas de las funciones a realizar por el personal de TIC, las cuales son:

- Será el responsable de promover y orientar al personal docente y al alumnado sobre el uso de las nuevas tecnologías, con la finalidad de fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, en el marco de los objetivos y metas de la Ruta de Mejora del plantel educativo.
- Deberá trabajar en conjunto con el personal docente en coordinación del Subdirector Académico y el Director del plantel educativo, impulsando estrategias innovadoras y proyectos educativos, para lo cual elaborará un plan de trabajo a partir del diagnóstico de necesidades en su ámbito de intervención, además de sistematizar, dar seguimiento de acciones y difundir resultados de manera periódica considerando lo que señala la normatividad vigente en la materia.
- Participará en las sesiones del CTE, proponiendo acciones en la Ruta de Mejora que favorezcan el desarrollo de prácticas de apoyo en la utilización de las TIC.
- Propondrá, promoverá e implementará acciones que contribuyan al fortalecimiento de las habilidades digitales del personal docente en

apoyo de su labor frente a grupo, tomando en consideración los enfoques del plan y programas de estudio. Asimismo, deberá desarrollar estrategias innovadoras, relevantes y pertinentes para acercar a los alumnos a la utilización de las TIC en sus actividades escolares cotidianas.

- Desarrollará programas dirigidos a toda la comunidad escolar, con temas relacionados a la óptima utilización de las TIC en el ambiente escolar.
- Vinculará las propuestas académicas de distintas instancias e instituciones para fomentar el fortalecimiento de las habilidades digitales y promoción del uso de las TIC en la comunidad escolar.
- Deberá promover la utilización de los recursos de las TIC en el plantel educativo como instrumento de apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, además de responsabilizarse de la gestión, incremento, resguardo y cuidado del acervo tecnológico con que cuente el plantel educativo.
- De acuerdo con las necesidades del servicio, también, deberá realizar las funciones que establezca el Subdirector Académico y el Director del plantel educativo.

Cabe mencionar que las tareas sugeridas en este manual, pueden variar dependiendo de las necesidades, organización y liderazgo de escuela.

## SIGLAS

<b>Sigla</b>	<b>Significado</b>
<b>AEFCM</b>	Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México
<b>ATP</b>	Asesor Técnico Pedagógico
<b>CAM</b>	Centro de Atención Múltiple
<b>CEPSE</b>	Consejo Escolar de Participación Social en la Educación
<b>CTE</b>	Consejo Técnico Escolar
<b>INIFED</b>	Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa
<b>SIIE Web</b>	Sistema Integral de Información Escolar en Web
<b>SPD</b>	Servicio Profesional Docente
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y la Comunicación
<b>UDEEI</b>	Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva
<b>PAT</b>	Plan Anual de Trabajo
<b>SATE</b>	Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela

## CONCLUSIÓN

Lo expuesto anteriormente me permite deducir que a causa de una problemática identificada en el contexto laboral de la Escuela Primaria Leonor Leaños Navarro, la cual se puede interpretar como estrés entre el personal educativo y administrativo de la escuela y que a su vez, desarrolla un ambiente individualista, baja comunicación entre el personal, mínimo esfuerzo colectivo, entre otros; han generado, descontento e inestabilidad del personal. También podría interpretarse que dicha situación puede ser producida por que la escuela no cuenta con una organización clara de las áreas y responsabilidades del personal, provocando inconformidad en la realización de sus labores.

Por lo que una organización deficiente puede originar a tener un contexto organizacional inconsistente. No tener claros los factores internos y externos que intervienen en la organización de la escuela puede arribar al incumplimiento del servicio eficaz de la institución; de lo contrario, si se plantean y se conocen bien los factores que intervienen en el desenvolvimiento de la escuela, se logrará una organización eficiente y eficaz para el desarrollo de planes estratégicos y así cumplir con los objetivos.

Por tanto, el contexto laboral en el que se desenvuelven los trabajadores, se verá afectado o beneficiado según la influencia de factores que intervienen en el ambiente de la institución. Por ejemplo: valores, actitudes, creencias, ideas, etc. En este caso, el comportamiento de los docentes puede verse influenciado por su conducta, por sus compañeros, por el comportamiento del personal administrativo y también, por las circunstancias en las que realizan su trabajo (económico, material o social) o bien, por la distancia que existe entre su trabajo y su casa, la familia o metas personales ajenas a la institución.

De tal forma que para lograr un ambiente de convivencia sana y eficaz, es necesario conocer como está conformada la institución, a partir de la delimitación de la estructura organizacional. Definiendo cada área, estableciendo los niveles de autoridad y delimitando la responsabilidad de cada

trabajador. Todo esto conforma a la organización y beneficia en el cumplimiento efectivo de sus objetivos.

Por lo tanto, se puede mencionar la importancia que tiene el Manual de Organización como herramienta de apoyo para cualquier organización; en el cual se proporcionará la estructura orgánica de la institución. En él se señala de forma clara y específica las áreas, departamentos, jerarquías, funciones y responsabilidades del personal. Además, ayuda al director a llevar a cabo sus funciones administrativas como son planear, organizar, dirigir y controlar; con la intención de tomar las mejores decisiones y solucionar problemas que puedan presentarse en la escuela.

De modo que conocer el contexto y la estructura organizacional de la escuela Leonor Leños Navarro con relación al análisis de las encuestas que se aplicaron a los docentes y directivo; se puede concluir que a pesar de que la institución no cuenta con la plantilla de personal completa y carece de algunos recursos materiales, el colegiado ha sabido aprovechar lo que tienen y ha cumplido con sus deberes, de tal forma que se puede comprender que los factores que componen el contexto laboral no han afectado el desempeño de la labor docente. Sin embargo, el ambiente laboral ha erradicado en la convivencia e integración del personal, al desarrollarse una cultura individualista y con poca empatía, dejando a un lado el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la igualdad y el respeto mutuo.

Por lo tanto, para lograr un ambiente de trabajo eficaz, se debe establecer el compromiso particular, el fomento al respeto de ideas y opiniones, la colaboración y comunicación, motivación y empatía del personal, entre otros. Y para valorar y organizar dichas variables, el director de la escuela será quien las promueva al personal escolar, también, deberá definir un ambiente de confianza agradable, cooperativo, competitivo y creativo; para ello debe impulsar tácticas recreativas que estimulen la solidaridad y el trabajo colectivo.



## REFERENCIAS

### Referencias generales

- Acosta, B. L. (27 de Junio de 2006). *Tesis PDF*. Obtenido de <http://148.206.53.233/tesiuami/UAMI13129.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinamica del Exito en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Corona, N. (2015). La Subdireccion Escolar como objeto de estudio en la Investigacion Internacional. *Revista de Investigacion Educativa*, 21.
- Corvo, H. S. (27 de julio de 2019). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com>
- Domínguez, J. (24 de Enero de 2017). *Pastillas Gerenciales*. Obtenido de <https://blogs.uladech.edu.pe/pastillasgerenciales/contexto-de-la-organizacional>
- Franklin, E. B. (2004). *Organización de empresas*. Mc Graw Hill.
- Franklin, E. B. (13 de diciembre de 2013). *Manuales de Organizacion*. Obtenido de <http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12>
- Garcia Ramirez, M. G., & Ibarra Velzquez, L. A. (s.f.). *eumed.net Enciclopedia virtual*. Obtenido de <https://www.eumed.net/>
- Hernandez, M. Y. (Agosto de 2014). *Tesis documento PDF*. Obtenido de <file:///C:/Users/iori/Downloads/YESENIA%20HERN%C3%81NDEZ%20MONJARAZ.pdf>
- Martinez, C. (2018). *PDF udlap.mx*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/martinez\\_s\\_s/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/martinez_s_s/capitulo2.pdf)
- Monterrico, I. P. (2012). *¿Cómo elaborar instrumentos de Gestion Institucional Inclusivos? Directores*. COREFO.

Oseguera, L. C. (JULIO de 2005). *CUADERNOS DE EDUCACION SINDICAL*  
No. 78. Obtenido de

<https://www.stunam.org.mx/8prensa/cuadernillos/cuaderno78.htm>

Parejo, N. F. (2018). Clima Organizacional en las Instituciones Educativas de Santa Marta, Colombia. *Oratores*.

Publica, S. d. (2018-2019). *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México*. CDMX: Direccion General de Planeacion, Programacion y Evaluacion Educativa de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de Mexico.

Rodríguez, V. M. (Agosto de 2004). *Unistmo. edu*. Obtenido de [http://www.unistmo.edu.mx/DocsUNISTMO/manorg\\_unistmo.pdf](http://www.unistmo.edu.mx/DocsUNISTMO/manorg_unistmo.pdf)

Rojas, L. J. (2018). *PDF Universidad del Bio-Bio*. Obtenido de [http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas\\_Luis\\_Jos%C3%A9.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas_Luis_Jos%C3%A9.pdf)

*Significados.com*. (2018). Obtenido de <https://www.significados.com/estructura/>

Solarte, M. G. (16 de diciembre de 2009). *Dialnet-Clima Organizacional*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.com>

STSE. (2016). *STSE*. Obtenido de <http://www.setse.org.mx/reformaedu/DirSub2016/index.html>

Tovar, F. (2018). *clima-organizacional-elementos*. Obtenido de <https://conalepfelixtovar.files.wordpress.com/>

Zacatenco, I. P. (2020). *Programa Anual de la Escuela Primaria Leonor Leaños Navarro*. Ciudad de Mexico.

### **Referencias del manual de organización**

Acosta, B. L. (27 de Junio de 2006). *Tesis PDF*. Obtenido de <http://148.206.53.233/tesiuami/UAMI13129.pdf>

- Corona, N. (2015). La Subdirección Escolar como objeto de estudio en la Investigación Internacional. *Revista de Investigación Educativa*, 21.
- Franklin, E. B. (13 de diciembre de 2013). *Manuales de Organización*.  
Obtenido de <http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12>
- Hernandez, M. Y. (Agosto de 2014). *Tesis documento PDF*. Obtenido de  
<file:///C:/Users/iori/Downloads/YESENIA%20HERN%20C3%81NDEZ%20MONJARAZ.pdf>
- Oseguera, L. C. (JULIO de 2005). *CUADERNOS DE EDUCACION SINDICAL No. 78*. Obtenido de  
<https://www.stunam.org.mx/8prensa/cuadernillos/cuaderno78.htm>
- Publica, S. d. (2018-2019). *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México*. CDMX: Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación Educativa de la Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México.
- Rodríguez, V. M. (Agosto de 2004). *Unistmo. edu*. Obtenido de  
[http://www.unistmo.edu.mx/DocsUNISTMO/manorg\\_unistmo.pdf](http://www.unistmo.edu.mx/DocsUNISTMO/manorg_unistmo.pdf)
- STSE. (2016). *STSE*. Obtenido de  
<http://www.setse.org.mx/reformaedu/DirSub2016/index.html>


## NEXOS



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**Unidad Ajusco**  
**Licenciatura en Administración Educativa**

**CUESTIONARIO PARA EL DIRECTIVO****Diagnóstico sobre el clima organizacional, estructural y manual de organización**

**Objetivo:** el presente cuestionario tiene como propósito conocer y analizar los factores de la estructura y clima organizacional con la que opera la Escuela Primaria Leonor Leños Navarro, en donde se tomarán en cuenta el área administrativa (directora) y operaria (docentes) del plantel, para determinar sus actitudes y comportamientos, con la intención de proponer un manual de organización que facilite su ejercicio profesional.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada enunciado y responda con una  que considere más apegado a la realidad y a su experiencia; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas, además de que toda información que aquí se proporcione es totalmente confidencial.

**ESCALA DE VALRACION**

1. Totalmente en desacuerdo
  2. En desacuerdo
  3. Algunas veces
  4. De acuerdo
  5. Totalmente de acuerdo
- N/A No aplica

**Primera parte**  
**Clima organizacional**

**DATOS GENERALES**

**Género:** ( ) Masculino ( ) Femenino

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Años de servicio:** \_\_\_\_\_

**Años como directora en esta escuela:** \_\_\_\_\_

**Primera parte**  
**Clima organizacional**

---

**I. Trabajo individual**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
1	Realizo mis labores con esmero y dedicación.					
2	Colaboro en las actividades culturales y recreativas de la escuela.					
3	Realizo solo las labores que me corresponden.					
4	Apoyo y apporto más de las labores que me corresponden realizar.					
5	Me siento parte de la escuela.					

**II. Trabajo colectivo**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
1	En mi centro de trabajo, fomento y desarrollo el trabajo en equipo.					
2	En mi centro de trabajo, fomento el respeto a las ideas de los demás.					
3	Verifico y apoyo el trabajo de los demás.					
4	Delibero con facilidad mi jerarquía hacia los demás.					

**III. Motivación y reconocimiento**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
1	Motivo y reconozco el esfuerzo laboral del personal.					
2	Mantengo elevado el nivel de motivación del personal.					
3	Valoro y reconozco la innovación e iniciativa del personal.					

**IV. Liderazgo y Comunicación**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
1	En mi centro de trabajo, fomento una afable comunicación con el personal.					
2	Mantengo una comunicación fluida con el personal de la institución.					
3	Proporciono una ágil comunicación con el personal, al dar información académica.					

**V. Ambiente de trabajo**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
1	Para el desempeño en la institución, gestiono y proporciono un buen ambiente de trabajo.					
2	Tomo en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal.					
3	Considero la opinión del personal para tomar decisiones importantes en la institución.					
4	Fomento y desarrollo un ambiente de confianza en la institución.					

**Segunda parte**  
**Estructura organizacional**

---

**I. Organización**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
1	Gestiono y administro los recursos (materiales, equipo e infraestructura) necesarios para que el personal, desarrolle satisfactoriamente sus labores.					
2	Defino y hago saber claramente al personal, la realización de sus funciones laborales.					

<b>3</b>	<b>Fomento y desarrollo el respeto por los espacios que tiene cada integrante de la escuela.</b>					
----------	--	--	--	--	--	--

## II. Responsabilidad

<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>1</b>	<b>Realizo mis labores en tiempo y forma.</b>					
<b>2</b>	<b>Fomento y desarrollo la responsabilidad, al personal de la institución.</b>					
<b>3</b>	<b>Me responsabilizo de las acciones y decisiones que tomo en mi profesión.</b>					

## III. Liderazgo

<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>1</b>	<b>Fomento y desarrollo planes y programas específicos para mejorar la labor del personal.</b>					
<b>2</b>	<b>Gestiono la actualización y capacitación adecuada para el personal.</b>					
<b>3</b>	<b>Analizo y oriento con frecuencia la labor del personal.</b>					
<b>4</b>	<b>Informo periódicamente al personal, sobre el avance de los logros y objetivos de la escuela.</b>					
<b>5</b>	<b>Proporciono autonomía al personal, para que tomen decisiones necesarias para lograr el cumplimiento de su trabajo.</b>					
<b>6</b>	<b>Apoyo y oriento al personal, si expresan dificultades en su desempeño laboral.</b>					

## IV. Adaptación

<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
<b>1</b>	<b>Acepto y me adapto fácilmente al cambio en mi entorno laboral.</b>					
<b>2</b>	<b>Impulso, de una forma constructiva, al personal de la institución, a los cambios que puedan suscitarse.</b>					

3	Dirijo al personal a desarrollarse profesionalmente y mejorar sus tácticas en las circunstancias cambiantes en el entorno laboral.					
---	--	--	--	--	--	--

**Tercera parte**  
**Manual de Organización**

---

**I. Intensión**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
1	Conozco que es un Manual de Organización y su función.					
2	Impulso y desarrollo la función del manual de organización dentro de la escuela.					
3	Procuro que el personal de la escuela, disponga de un Manual de Organización.					

**II. Importancia**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
1	Fomento la Importancia del Manual de Organización, al personal de la escuela.					
2	Conozco a detalle, el rol de cada integrante de mi centro de trabajo.					
3	Informo y oriento al personal de la institución, sobre sus funciones a realizar.					
4	Considero necesario el Manual de Organización en la institución educativa donde laboro.					

**Comentario para mejorar el ambiente de trabajo:**

---



---



---

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COALABORACIÓN!**




**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
**Unidad Ajusco**  
**Licenciatura en Administración Educativa**

**CUESTIONARIO PARA DOCENTES**

**Diagnóstico sobre el clima organizacional, estructural y manual de organización**

**Objetivo:** el presente cuestionario tiene como propósito conocer y analizar los factores de la estructura y clima organizacional con la que opera la Escuela Primaria Leonor Leños Navarro, en donde se tomaran en cuenta el área administrativa (directora) y operaria (docentes) del plantel, para determinar sus actitudes y comportamientos, con la intención de proponer un manual de organización que facilite su ejercicio profesional.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada enunciado y responda con una  que considere más apegado a la realidad y a su experiencia; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas, además de que toda información que aquí se proporcione es totalmente confidencial.

**ESCALA DE VALORACIÓN**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Algunas veces
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo
6. N/A No aplica

**DATOS GENERALES**

---

**Género:** ( ) Masculino ( ) Femenino

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Años de servicio:** \_\_\_\_\_

**Años como docente frente a grupo en esta escuela:** \_\_\_\_\_

**Primera parte**  
**Clima organizacional**

---

**I. Trabajo individual**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
1	Realizo mis actividades con esmero y dedicación.					
2	Colaboro en las actividades culturales y recreativas de la escuela.					
3	Realizo solo las labores que me corresponden.					
4	Apoyo y apporto más de las labores que me corresponden realizar.					
5	Me siento parte de la escuela.					

**II. Trabajo colectivo**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
6	En mi centro de trabajo se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo.					
7	La relación entre los compañeros de trabajo en la escuela es buena.					
8	Respeto las ideas de mis compañeros al realizar actividades colectivas.					
9	Apoyo el trabajo de los demás					
10	Comparto con facilidad mi punto de vista e ideas para llevar a cabo una actividad en equipo.					

**III. Motivación y reconocimiento**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
11	En la institución, se reconoce mi desempeño laboral.					
12	Me siento motivado al realizar mis actividades laborales.					
13	La Directora de la escuela se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal.					

**IV. Comunicación**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
14	Existe una afable comunicación con mis compañeros de trabajo.					
15	Se tiene una comunicación fluida con la directora de la escuela.					
16	Existe una ágil comunicación en la escuela, con respecto a dar o recibir información.					

**V. Ambiente de trabajo**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
17	Para el desempeño de mis labores, considero que mi ambiente de trabajo es bueno.					
18	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.					
19	Se toman en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.					
20	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.					

**Segunda parte**  
**Estructura organizacional**

---

**I. Organización**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
21	Cuento con los recursos (materiales, equipos e infraestructura) necesarios para realizar bien mi trabajo.					
22	En la escuela, las funciones están claramente definidas.					
23	Existe respeto por los espacios que tiene cada integrante de la escuela.					

**II. Responsabilidad**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
24	Realizo mis labores en tiempo y forma.					

25	Soy responsable con las acciones y decisiones que tomo en mi profesión.					
26	Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.					

### III. Liderazgo

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
27	La organización cuenta con planes y acciones específicas para mejorar mi trabajo.					
28	La directora orienta los resultados obtenidos de mi desempeño laboral.					
29	La directora informa periódicamente sobre el avance de logros y objetivos de la institución.					
30	Tengo autonomía, por parte de la directora, para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de mi trabajo.					
31	Recibo apoyo por parte de la directora, cuando me encuentro en dificultades.					

### IV. Adaptación

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
32	Acepto y me adapto fácilmente al cambio en mi entorno laboral.					
33	Respondo de una forma constructiva a los cambios que se originan en mi entorno laboral.					
34	Acepto los cambios y busco la posibilidad y oportunidad de desarrollarme profesionalmente.					
35	Adapto mis tácticas a las circunstancias cambiantes en mi entorno laboral.					

**Tercera parte**  
**Manual de Organización**

**I. Intensión**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
36	Conozco que es un Manual de Organización.					
37	Conozco la función y características de un Manual de Organización.					
38	La escuela donde laboro, cuenta con un Manual de Organización.					

**II. Importancia**

No.	Pregunta	1	2	3	4	N/A
39	Conozco a detalle las funciones que están a mi cargo dentro de la institución educativa.					
40	Reconozco la importancia que tiene un Manual de Organización.					
41	Recibo información y orientación, por parte de la directora, sobre las funciones que debo realizar.					
42	Considero necesario el Manual de Organización en la institución educativa donde laboro.					

**Comentario para mejorar el ambiente de trabajo:**

---



---



---



---



---

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COALABORACIÓN!**