

UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA

**GRADO DE VINCULACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LA
DIRECCIÓN ACADÉMICA DEL COLEGIO LICEO DE
AGUASCALIENTES EN FUNCIÓN DE LA
INTERVENCIÓN DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

TESIS QUE PRESENTA

ING. MARTHA ADRIANA TEJADA CASTILLO

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

**MAESTRA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS
EDUCATIVOS**

CON VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN DE
AGUASCALIENTES, SEGÚN ACUERDO NÚMERO 0785 DE FECHA 14 DE JUNIO
DE 2006

DIRECTOR DE TESIS: MTRO. JUAN RAMÓN CASILLAS GARCÍA

AGUASCALIENTES, AGS., FEBRERO DE 2013.

DICTAMEN

Biblioteca UP Bonaterra

DEDICATORIAS

A Dios.

Por darme la oportunidad de vivir y haberme permitido llegar hasta este punto dándome salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A Mis Padres.

Por darme la vida y amarme tanto, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy. Por creer en mí y estar conmigo en cada paso que doy, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

Por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi vida, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

AGRADECIMIENTOS

A mis hermanas.

Anaissa, por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles, por su tenacidad y superación. Mara, por su paciencia y generosidad, por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

Chio, Anis y Mara, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, las quiero mucho.

A Eduardo.

Por ser una parte muy importante de mi vida, por apoyarme en todo momento, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

A mi asesor.

Mtro. Juan Ramón Casillas García por su gran apoyo y motivación para la elaboración de esta tesis. Por la confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas.

A todas aquellas personas que creyeron en mí y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

ÍNDICE

DICTAMEN
DEDICATORIAS
AGRADECIMIENTOS
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

| | |
|--|----|
| 1.1 CONTEXTO HISTÓRICO SOCIAL..... | 12 |
| 1.2 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO | 20 |
| 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 28 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN | 32 |
| 1.5 OBJETIVOS | 35 |

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

| | |
|---|-----|
| 2.1 DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES O TEORÍAS EXISTENTES | 37 |
| 2.1.1 Las Teorías de la Organización..... | 37 |
| 2.2 DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE O TEORÍA SELECCIONADO..... | 45 |
| 2.2.1 Teoría de la administración científica | 45 |
| 2.2.2 Teoría de la Administración (Departamentalización)..... | 53 |
| 2.2.3 Las Teorías Gerenciales | 61 |
| 2.2.4 La Escuela como Empresa Educativa | 74 |
| 2.2.5. Características del director..... | 83 |
| 2.2.6. Liderazgo | 88 |
| 2.2.7. Tareas y áreas de actuación del Equipo Directivo | 96 |
| 2.3 DESARROLLO DE CATEGORÍAS CONCEPTUALES..... | 103 |
| 2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS INTERVINIENTES..... | 111 |

| | |
|--|-----|
| 2.4.1 Los alumnos | 111 |
| 2.4.1.1 Características pedagógicas..... | 111 |
| 2.4.1.2 Inicial y preescolar (de 3 meses a 5 años)..... | 114 |
| 2.4.1.3 Primaria menor (de 6 años a 8 años)..... | 119 |
| 2.4.1.4 Primaria mayor (de 9 años a 12 años) | 121 |
| 2.4.2 Los docentes, directivos y padres de familia | 125 |
| 2.4.2.1. Características psicológicas..... | 126 |
| 2.4.2.2 Características sociológicas..... | 129 |
| 2.4.2.3 La adultez | 130 |
| 2.5 NORMATIVIDAD | 133 |
| 2.5.1 Ley Federal del Trabajo | 133 |
| 2.5.2 Ley de Educación para el Estado de Aguascalientes..... | 134 |
| 2.5.3 Acuerdo Número 96 | 135 |
| 2.6 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN | 139 |

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

| | |
|---|-----|
| 3.1 HIPÓTESIS Y DETERMINACIÓN DE VARIABLES | 147 |
| 3.1.1 Hipótesis | 147 |
| 3.1.2 Variables | 152 |
| 3.2 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN | 159 |
| 3.2.1 Diseño de investigación | 159 |
| 3.2.2 Tipos de investigación..... | 162 |
| 3.3 TRABAJO DE CAMPO | 163 |
| 3.3.1 Población | 164 |
| 3.3.2 Muestra | 164 |
| 3.3.3 Instrumento, aplicación y recolección..... | 168 |
| 3.3.4 Procesamiento de datos..... | 171 |
| 3.4 RESULTADOS | 173 |
| 3.4.1 Gráficas..... | 173 |
| 3.4.2 Análisis de resultados | 178 |

CAPÍTULO IV DESARROLLO DE LA PROPUESTA

| | |
|---|-----|
| 4.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA | 184 |
| 4.2 INTRODUCCIÓN..... | 184 |
| 4.3 JUSTIFICACIÓN | 185 |
| 4.4 OBJETIVOS | 187 |
| 4.5 ESTRATEGIAS | 188 |
| 4.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA..... | 191 |
| SESIÓN 1: COMUNICACIÓN EFECTIVA..... | 192 |
| SESIÓN 2: IDENTIDAD INSTITUCIONAL | 199 |
| SESIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO, INTEGRACIÓN..... | 205 |
| SESIÓN 4: MOTIVACIÓN | 209 |
| 4.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 213 |
| 4.8 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA | 213 |

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS

| | |
|---|-----|
| 5.1 ANÁLISIS DEL PROCESO..... | 215 |
| 5.2 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN | 216 |
| 5.3 SOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DETECTADA | 216 |
| 5.4 IMPACTO Y REACCIÓN DE LOS SUJETOS INVOLUCRADOS | 217 |
| 5.5 EVALUACIÓN DE LAS FORMAS DE TRABAJO Y ACCIONES QUE FAVORECIERON LOS RESULTADOS | 218 |
| 5.6 DIFICULTADES, LIMITACIONES Y RETOS..... | 219 |
| 5.7 REFLEXIÓN DE LOS APRENDIZAJES | 219 |
| | |
| CONCLUSIONES..... | 222 |

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la sociedad actúa en el sistema educativo principalmente a través de dos vías, el currículo y la organización escolar, ambas estrechamente relacionadas entre sí.

Sin embargo, el extrañamiento del docente de Liceo de Aguascalientes respecto a lo organizativo tiene mucho que ver con la formación inicial del profesorado. Los maestros se encierran en la organización del trabajo que conocen y en consecuencia, lo organizativo termina siendo un terreno reservado a unos pocos. Existe una gran distancia entre la Didáctica y la Organización Escolar.

En función de lo anterior, es importante conocer la vinculación que debe existir entre el área directiva (académica y administrativa) del Colegio Liceo de Aguascalientes para lograr un trabajo colegiado dentro y fuera de la Institución, y así fortalecer las áreas de trabajo para optimizar los recursos.

Con este trabajo de investigación se puede hacer una gran aportación para lograr uno de los principales objetivos del Colegio Liceo de Aguascalientes: Ser una Escuela de Calidad.

Por lo tanto, el objetivo general de ésta tesis es conocer y analizar las condiciones en las que se encuentra la vinculación y optimización de la dirección académica en el Colegio Liceo de Aguascalientes en función de la intervención de la dirección

administrativa a través de diversos instrumentos aplicados al personal de la institución, con el fin de si es necesario realizar propuestas para mejorar esta problemática.

El marco teórico se fundamenta en las teorías de la organización, principalmente en:

- Teoría de la gerencia científica (Frederick W. Taylor).
- Teoría de la departamentalización (Henri Fayol).
- Teorías gerenciales (McGregor).

También se consideran como temas relevantes las características que debe tener un director y el liderazgo.

En todo trabajo de investigación de debe tener muy en cuenta las características de los sujetos intervinientes para comprender mejor la problemática y desarrollar una metodología de investigación adecuada.

La hipótesis que se plantea en esta tesis es: La intervención de la dirección administrativa es necesaria para lograr la vinculación y optimización de la dirección académica en el Colegio Liceo de Aguascalientes.

En este trabajo de investigación se trabajó con todo el personal de la Institución y el instrumento de investigación que se aplicó fue el cuestionario.

Los resultados obtenidos demostraron que el personal se encuentra completamente dividido en la opinión de la vinculación entre el área administrativa y académica. Sin embargo consideran que si existe una relación entre las dos áreas.

Tomando en cuenta lo anterior, se propone desarrollar un taller dentro de la Institución con el siguiente objetivo general: Fortalecer y mejorar la relación entre las áreas directivas del Colegio Liceo de Aguascalientes a través de diversos temas, estrategias y metodologías aplicados y trabajados con el personal de la institución, con el fin de optimizar la comunicación que existe entre los miembros de la comunidad escolar y lograr una exitosa vinculación entre la Dirección Académica y la Dirección Administrativa del Colegio Liceo de Aguascalientes.

Los temas propuestos para desarrollar en el taller son: Comunicación Efectiva, Identidad Institucional, Trabajo en Equipo (Integración) y Motivación.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 CONTEXTO HISTÓRICO SOCIAL

El Sistema Educativo Nacional (SEN), tal como lo establece el Artículo 10 de la *Ley General de Educación* (LGE), está integrado por los educandos y los educadores; las autoridades educativas; los planes, programas, métodos y materiales; las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados; las escuelas de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, y las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía.

De acuerdo con el Capítulo IV, Sección 1, de la *Ley General de Educación*, el sistema educativo cuenta con las modalidades de educación escolar, no escolarizada y mixta. La escolar identifica tres tipos: básico, medio-superior y superior, cada tipo con sus respectivos niveles, y cada nivel, con sus variantes de los servicios. La educación de tipo básico está compuesta por el nivel de preescolar, el de primaria y el de secundaria.

El SEN está constituido por diferentes niveles educativos: básico obligatorio, integrado por la educación preescolar, primaria y secundaria; el bachillerato correspondiente a la educación media superior, conformado por tres modalidades: general, técnico y profesional; finalmente, la educación superior, constituida por la licenciatura, universitaria normal y tecnológica; y el posgrado, compuesto por la especialización, maestría y doctorado.

De acuerdo con el SEN, al interior de las escuelas del nivel básico la administración educativa se constituye a partir del director del plantel, primera autoridad y responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos. En las primarias que cuentan con un mínimo de cinco maestros, se integra un Consejo Técnico como órgano de carácter consultivo de la dirección del plantel, presidido por el director.

El control administrativo y técnico-pedagógico de las primarias y secundarias es coordinado por las dependencias educativas de los gobiernos federal y estatal, a través de diversas instancias y por las autoridades escolares. Una figura clave para esta actividad es el supervisor escolar o inspector de las escuelas de los tres niveles de educación básica: preescolar, primaria y secundaria, aunque para este último nivel existe una figura llamada Jefe de Enseñanza, relacionada específicamente con el contenido de las asignaturas que integran el plan de estudios.

Todos los sistemas educativos responden a la historia y cultura de su país. Son el resultado de una evolución histórica con sus lógicos vaivenes. Si los sistemas educativos responden a la historia de sus países, la dirección de los centros, igualmente, responderá a esta misma historia y cultura y será la resultante de su propia evolución.

En forma sintetizada y general, las organizaciones son unidades sociales o grupos humanos deliberadamente contruidos para lograr metas específicas (Etzioni, 1964).

De acuerdo con este planteamiento se entiende que existe una organización educativa formal cuando se cuenta con una agrupación de miembros con división de tareas y responsabilidades en función de objetivos generales educativos con la finalidad de realizar un proyecto educativo eficaz y para facilitar el desarrollo integral del alumno.

Existen varias tendencias a partir de las cuales se ha intentado interpretar y explicar la organización educativa. De un modo sintético se podría decir que ha habido tres tendencias en los últimos años. Desde 1910 a 1934 se desarrolla el modelo clásico burocrático, de 1934 a 1950 se centra la atención en las relaciones humanas y, a partir de 1950, se pasa a un enfoque más unitario del tema aprovechando la teoría de sistemas.

Uno de los exponentes más conocidos de la primera tendencia es Max Weber, y plantea los elementos de la organización y las relaciones entre sí de la siguiente manera:

1. La división del trabajo de acuerdo con la especialización funcional.
2. Un sistema de jerarquía bien definido.
3. Un sistema de reglas que recogen los derechos y deberes de los trabajadores.
4. Un sistema de procedimientos para resolver cualquier situación problemática.
5. Relaciones interpersonales impersonales.
6. Selección y promoción basada en la competencia técnica.

Isaacs (1997) menciona que si se aceptan estas características como premisa para lograr una organización eficaz, es evidente que se tratará de planificar todo lo que se pueda, harán falta objetivos concretos y se tratará de definir las tareas y funciones de cada colaborador con todo detalle.

En la escuela de relaciones humanas sigue existiendo la alta preocupación por la productividad y la eficiencia. Sin embargo, hace falta tener en cuenta la motivación y las actitudes de los colaboradores. Algunos supuestos fundamentales de esta escuela son (Isaacs, 1997):

1. No sólo hay que cuidar de las metas institucionales sino también de las aspiraciones personales.
2. Hace falta considerar a cada colaborador no sólo como individuo, sino también como miembro de un grupo.
3. Hace falta distinguir entre la estructura formal y posibles estructuras informales entre los colaboradores.
4. Se trata de asegurar el cumplimiento de las tareas por vía de la coordinación y del control realizado por mandos intermedios.

Se cuida de las relaciones humanas en algún grado con el fin de asegurar los objetivos planteados, y no tanto para que cada persona pueda alcanzar una mayor madurez personal en su trabajo.

En el periodo que se considera a la organización como sistema es cuando los investigadores empiezan a estudiar el centro educativo como organización.

“Un sistema puede entenderse como un grupo de elementos interdependientes que actúan juntos para cumplir un fin predeterminado.” (Isaacs, 1997: 26)

Algunas características de un sistema son:

1. Tiene un sentido específico al cual todos los componentes contribuyen a través de sus interrelaciones. Las partes forman un todo, ya sea porque están sujetas a un plan común o porque sirven a un propósito común.
2. Un sistema es complejo en el sentido de que los cambios en cualquiera de las partes afectan al resto de los componentes.
3. Cada sistema es parte de un sistema mayor, pero así como es posible ampliar un sistema para abarcar una perspectiva de mayor alcance, también es factible simplificarlo y reducirlo a una versión más pequeña.

Durante el gobierno de Porfirio Díaz se establecieron acuerdos entre autoridades del sector educativo, investigadores, autores de textos, directores y maestros para formular las bases de la educación pública, influida en ese entonces por la filosofía positivista y los principios del liberalismo político. A lo largo de aquel periodo se obtuvieron importantes logros en materia educativa: se realizaron congresos de instrucción pública, con la finalidad de establecer acuerdos unificadores; se

incrementó el número de escuelas, la educación normal mejoró su nivel y se le dio carácter nacional. Además, una generación de intelectuales mexicanos aportó sus ideas para integrar una teoría pedagógica que diera sustento a la educación nacional (Pardo, 1999).

En la *Ley Reglamentaria de Instrucción Obligatoria en el D.F. y Territorios*, expedida en 1891, se nombró un Consejo Superior de Enseñanza Primaria, cuyas atribuciones fueron principalmente tres: 1) cuidar el exacto cumplimiento de las leyes y reglamentos; 2) nombrar comisiones para vigilar que en las escuelas se aplicara el programa, las formas y métodos pedagógicos sugeridos oficialmente; y 3) orientar a los profesores y directores sobre su buen desempeño, informar anualmente sobre el estado de la enseñanza primaria y sugerir las modificaciones o reformas pertinentes, y, a su vez, proponer la remoción de profesores y directores cuando fuese el caso, observar el buen servicio de la escuela y resolver dificultades que se presentaran al interior de la institución (García y Zendejas, 2008).

Con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), en 1921, se dieron importantes cambios en el campo educativo. La nueva Secretaría estableció las bases jurídicas, políticas y administrativas para la centralización nacional de la educación primaria.

En la época de José Vasconcelos eran los inspectores quienes llevaban a las escuelas los libros, materiales, útiles y demás herramientas necesarias para su buen funcionamiento.

Hacia la década de los años 40 la mayoría de las funciones administrativas las llevaba a cabo el supervisor escolar. La función principal que se atribuyó a los supervisores escolares en este periodo se concentró específicamente en vigilar que en los planteles se cuidara la “exacta observancia de las disposiciones legales” de la *Ley Orgánica de la Educación Pública* y que el contenido de la educación primaria fuera igual en toda la República.

En el periodo que va de 1940 a 1978, el inspector escolar era el interlocutor directo, la función de control laboral del magisterio seguía en sus manos, así como la responsabilidad de la administración educativa federal.

Con la desconcentración de 1973 se articularon en una sola entidad las funciones del proceso administrativo: la dirección técnica, la administración del personal, el control escolar y la supervisión, con la suficiente autoridad en el nivel local.

En 1987 se puso en marcha el Proyecto Estratégico 05 de Fortalecimiento de la Capacidad Técnico Administrativa de los Directivos Escolares, por el que se diseñó el Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria, así como los de preescolar, secundaria, educación especial e inicial.

El proceso de desconcentración de 1978 hasta 1992 transfirió la administración educativa en los estados, la función y el puesto de supervisor se definió a través del Manual del Supervisor, donde se consideran las funciones relativas al control del personal docente, la vigilancia de la prestación del servicio, las condiciones de

trabajo de las escuelas y sus recursos materiales o educativos; también se enfatiza la función técnica pedagógica que debe cumplir el supervisor, en relación con la mejora de la calidad de la educación primaria, como la asesoría técnica y la capacitación de los docentes.

Para la década del 2000 la administración federal promovió que la administración educativa de las entidades contara con mayores referentes y herramientas para asumir los retos implicados en la intervención de la supervisión escolar. Se pusieron en funcionamiento programas como:

1. *Formación de funcionarios*, coordinado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México (FLACSO), donde se desarrollaron propuestas de innovación en el campo de la supervisión escolar.
2. *Fortalecimiento institucional del Programa para Abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica (PAREIB)*, en el CONAFE (Consejo Nacional de Fomento Educativo), en el cual se han desarrollado esquemas de formación y consultoría en las que les solicitaron a los equipos técnicos estatales el desarrollo de estrategias para trabajar procesos de cambio y alineamiento de la supervisión escolar.

En algunas entidades se desarrollaron programas institucionales dirigidos a intervenir en las funciones o tareas de la supervisión escolar, las capacidades técnicas del personal de este servicio, procesos o estrategias de trabajo; infraestructura y servicios para la operación; nuevas estrategias y métodos de trabajo (SEP, 1996).

El Colegio Liceo de Aguascalientes siempre ha contado con un área administrativa, en sus inicios la Dirección Administrativa tenía a su cargo control escolar, la cual posteriormente paso a la Dirección Académica. En los siguientes años, la administración se hizo cargo de recursos humanos. Y actualmente, el Colegio está conformado por una Dirección General, de la cual dependen la Dirección Académica y la Dirección Administrativa. La Dirección académica está compuesta por el cuerpo docente, Área Psicopedagógica y Control Escolar. La Dirección Administrativa está compuesta por el auxiliar administrativo, personal de intendencia y comedor.

1.2 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Liceo de Aguascalientes es una Institución de Educación Básica Particular con atención a la educación inicial, preescolar y primaria en todos sus niveles, incorporada al IEA (Instituto de Educación de Aguascalientes) bajo el régimen de Asociación Civil, con una modalidad mixta para satisfacer las necesidades de un mercado socioeconómico medio y favorecer en su caso a las familias en donde papá y mamá trabajan. Cuenta con un área psicopedagógica especializada para detectar situaciones emocionales particulares de nuestros alumnos que limiten su desarrollo académico en colaboración con padres de familia y especialistas en el área.

La Institución se encuentra ubicada en Blvd. Aguascalientes No. 902. Fraccionamiento Parras. C.P. 20157. Aguascalientes, Ags. México

Liceo de Aguascalientes ofrece los siguientes servicios:

- Personal Docente Calificado
- Asesoría Psicopedagógica
- Atención Personalizada
- Grupos Reducidos
- Incorporado al IEA
- Horario extendido (7:30 a 18:00 hrs.)
- Servicio de Comedor
- Club de tareas
- Asistencia Médica
- Instalaciones adecuadas

En las áreas de trabajo que a continuación se enlistan:

- Académica
- Inglés
- Computación
- Educación Física
- Educación Artística
- Educación ambiental
- Expresión Corporal
- Estimulación Temprana
- Formación en Valores

Inició operaciones en el ciclo escolar 2000-2001 atendiendo el nivel de inicial, lactantes, pre maternal y maternal; y el nivel de preescolar: kínder I, kínder II y kínder III. Con una infraestructura construida específicamente para cubrir los requerimientos de ambos niveles. Con el objetivo de convertirse en el mejor preescolar de la Ciudad de Aguascalientes.

Actualmente la Institución atiende a 125 alumnos en los niveles inicial, preescolar y primaria.

La Educación Inicial atiende niños desde los 45 días de nacidos hasta los menores de 2 años 11 meses, con el propósito de favorecer el desarrollo físico, cognitivo, afectivo y social, incluyendo la orientación de padres de familia para la educación de sus hijos.

La Educación Preescolar atiende a niños a partir de 3 años cumplidos con ingreso a kínder I; el sistema educativo se fundamenta en el programa del PEP 2004 (Programa de Educación Preescolar 2004). Las Escuelas Particulares atienden al 12.72% de la población.

La Educación Primaria atiende a niños a partir de los 6 años cumplidos con ingreso al primer grado; el sistema educativo se fundamenta actualmente en el programa de la RIEB 2009 (Reforma Integral de Educación Básica) y es obligatoria. Las escuelas particulares atienden al 9.4% de la población.

A través de 10 años Liceo de Aguascalientes se ha preocupado por crear un “prestigio” educativo a través de la innovación de servicios a la comunidad enfocado a un mercado en donde papá y mamá trabajan, tales como: horarios amplios, servicio de comedor y el trabajo especial en el área psicopedagógica con atención personalizada a los alumnos y a los Padres de Familia, sin olvidar el trabajo perseverante y decidido en el área académica.

Con este antecedente y una nueva perspectiva académica se pretende llegar a fomentar el crecimiento y fortalecimiento de la Institución a través de la Incorporación de Alumnos nuevos y la Retención de los alumnos ya inscritos.

La propuesta educativa está dirigida a padres de familia, a los alumnos y a la sociedad misma, con fundamento en un plan de estudios para los diferentes niveles que tiene como directriz las reformas curriculares de la educación preescolar en 2004, de secundaria en 2006 y de primaria en 2009, mismas que han sido implementadas de manera independiente y consolidadas en la RIEB – Reforma Integral de Educación Básica -, las cuales tienen como propósito mejorar la calidad educativa y responder a las demandas del nuevo milenio con la introducción de una visión distinta del aprendizaje de los alumnos, de la función de las escuelas y de la práctica docente.

Liceo de Aguascalientes ofrece a sus alumnos la oportunidad formal para adquirir, desarrollar y emplear los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores necesarios, no sólo para seguir aprendiendo a lo largo de su vida, sino para enfrentar los retos que impone una sociedad en permanente cambio, desempeñarse de manera activa y responsable consigo mismos y con la naturaleza, ser dignos miembros de su comunidad, de México y del mundo, y para que participen activamente en la construcción de una sociedad más libre y democrática pero, sobre todo, más justa.

La gestión escolar está conformada por el conjunto de aspectos y condiciones necesarios que brindan a nuestra institución autonomía, y le permiten identificar los problemas y contribuir a su solución, por medio de la transformación del trabajo en el aula y de la organización escolar, a fin de que los integrantes de la comunidad escolar vivan ambientes estimulantes para el estudio y el trabajo. La gestión escolar centra su atención en el cumplimiento de su razón de ser: el estudio, la enseñanza y el aprendizaje, y de esta manera se establecen mecanismos para alcanzar los propósitos formativos.

Como parte de la gestión escolar se incluyen dos aspectos que tienen repercusión en las formas de trabajo de la escuela e inciden en las condiciones en que se realiza el estudio, la enseñanza y el aprendizaje, estos aspectos son: la normatividad escolar y los recursos. La gestión escolar apunta al logro educativo procurando la organización y el funcionamiento escolar, abriendo espacios a la participación de los padres, tutores y comunidad en general de manera organizada, y al funcionamiento del órgano técnico.

Misión de Liceo de Aguascalientes

Promover y desarrollar en el alumno competencias para la vida (conocimientos habilidades, actitudes y valores), a través de una pedagogía activa, con un enfoque humanista y constructivista que le permita al niño tener herramientas para la resolución de conflictos cotidianos y una visión emprendedora.

Visión de Liceo de Aguascalientes

Fomentar en el alumn@ la movilización de saberes (saber hacer con saber y con conciencia respecto del impacto de ese hacer) en situaciones comunes y de la vida diaria así como en situaciones complejas mediante la crítica y el análisis.

Objetivo Institucional

Formar niños felices, seguros y autónomos, a través de un programa de educación integral basado en competencias para la vida (Conocimientos, habilidades y actitudes).

Valores de Liceo de Aguascalientes

- ➔ Respeto
- ➔ Responsabilidad
- ➔ Justicia
- ➔ Equidad
- ➔ Honestidad
- ➔ Autodominio

Competencias Nucleares

- ➔ Área psicopedagógica
- ➔ Horario Amplio
- ➔ Personal Docente Calificado

Personal

- Director General
- Director académico
- Director administrativo
- 16 docentes
- 2 de área psicopedagógica
- 2 personal administrativo
- 2 intendentes
- 1 cocinera

Planta Física

Inicial:

- 2 aulas equipadas con cunas y camas.
- 2 aulas equipadas con mesitas y sillas para Prematernal y Maternal.
- 1 aula con sala de estimulación.

Preescolar:

- 2 aulas equipadas con mesitas y sillas para kínder 1 y kínder 2.
- 1 aula equipada con pupitres pequeños para kínder 3.
- 1 aula equipada con mesitas y sillas para inglés.
- Baños equipados para niños pequeños.

Primaria:

- 6 aulas equipadas con pupitres.
- 1 aula equipada con mesas para inglés.
- Baños para área de primaria.

Áreas Comunes:

- Recepción
- Ludoteca
- Salón para club de tareas
- Patio cívico
- Escenario
- 1 salón de educación artística
- 1 salón de informática (12 equipos)
- 1 Consultorio Médico
- Área de comedor (kioscos)
- Salón de usos múltiples (comedor)
- Cancha de usos múltiples (vóley bol, básquet bol y fut bol)
- Gradas
- Baños en área de cancha

Oficinas:

- Dirección General
- Administración
- Área psicopedagógica
- Sala de maestros

Otros Espacios:

- Cocina
- Área de preparación de alimentos
- Almacén de artículos de limpieza

- Almacén de papelería

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tradicionalmente se ha proclamado una relación de subordinación de la Organización respecto a la Didáctica. Gimeno (1981) menciona que los manuales clásicos reflejan la posición racionalista-centro-didáctica-dominante hasta los años ochenta, lo cual contribuye a restar importancia al campo de la organización, supuestamente subordinado a los imperativos didácticos. De esta forma, la organización adquiere un carácter instrumental, no es en sí misma parte del diseño de enseñanza, y desde luego, no pertenece a las ciencias pedagógicas que se preocupan de la “esencia” del fenómeno educativo sino de su realización práctica. Quizá por ello los manuales tradicionales de Organización Escolar han tenido una gran fijación con los recursos materiales como mobiliario, audiovisuales, etc.

Hoyle (1986) denominaba tareas primarias de las escuelas a aquellas que se refieren a la educación de los niños, tales como el trabajo docente y tutorial, mientras que las tareas de apoyo, generalmente de tipo administrativo, buscan facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, reconoce que hay una permanente tensión entre las tareas primarias y las tareas de apoyo.

Al hacer esta distinción, se considera que las segundas están subordinadas a las primeras, aunque, por diversas razones –la preocupación por el orden en las escuelas, el autoritarismo de los

directores, el capricho de algunos maestros, el problema perenne del control de los alumnos y los imperativos diarios—, tal distinción solo es sostenible en términos amplios y a nivel conceptual.
(Hoyle, 1986:23)

El sistema social actúa en el sistema educativo fundamentalmente a través de dos vías, el currículo y la organización escolar, ambas estrechamente relacionadas entre sí.

De acuerdo a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 se deriva el compromiso de impulsar, como parte de la política educativa para la educación básica, estrategias orientadas a la promoción de la participación de los padres de familia y autoridades escolares, a fin de constituirse en efectivas comunidades escolares incluyentes y corresponsables.

En el siglo XX no interesó quiénes nacían siendo jefes, sino cómo hacer un buen jefe o gerente, por lo que se dio más importancia a su comportamiento que a sus características de personalidad.

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y.

En la perspectiva tradicional, la gente considera al trabajo solamente como una cosa necesaria para la supervivencia y lo evita en lo posible. Desde este punto de vista,

conocido con el nombre de teoría X, los gerentes deben ser estrictos y autoritarios porque de lo contrario los subordinados harían muy poco.

En el Colegio Liceo de Aguascalientes se observan algunas características relacionadas con la teoría X descrita por McGregor. Debido a que el desempeño del personal en su mayoría es el mínimo necesario para realizar las tareas que le han sido asignadas, el estilo de dirección es consultivo pero con una participación limitada y en algunas ocasiones muy limitada. Este estilo corresponde a la naturaleza del carácter y del temperamento del Director, solo puede actuar de una forma, conforme a sus valores, experiencia y forma de ser, por supuesto no en forma absoluta, sino que dentro de un rango de matices.

La mayoría del personal del Colegio prefiere que lo dirijan, desea eludir la responsabilidad, tiene poca ambición y quiere la seguridad ante todo (características que describe la teoría X).

Por su parte, los partidarios de la administración por objetivos tienden a adoptar una actitud mucho más optimista ante la naturaleza humana, actitud que se llama teoría Y. Esta teoría desarrolla un estilo de administración muy abierto, dinámico y democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

El Colegio Liceo de Aguascalientes también presenta algunas características de la teoría Y debido a que la forma de trabajo de la Institución es a través de una planificación estratégica que se basa en objetivos y que le da la oportunidad, sobre todo al personal docente, de ejercer la autodirección y el dominio de sí mismo para cumplir los objetivos a que se ha comprometido, y con ello buscar liberar su potencialidad.

Un factor muy importante es la comunicación. Sin embargo en el Colegio Liceo de Aguascalientes la comunicación es descendente, unidireccional con falta de formalidad.

El extrañamiento del docente de Liceo de Aguascalientes respecto a lo organizativo tiene mucho que ver con la formación inicial del profesorado. Los maestros se encierran en la organización del trabajo que conocen, que han vivido con los alumnos y en consecuencia, lo organizativo termina siendo un terreno reservado a unos pocos. La organización del trabajo de la Institución parece como un producto de la actividad de dirigentes o de especialistas.

Existe una gran distancia entre la Didáctica y la Organización Escolar, y los límites tradicionales de la Didáctica han quedado desbordados por la incorporación del extenso campo del currículo, que ha ensanchado considerablemente su visión y ha hecho aún más difícil la demarcación entre el ámbito didáctico y el organizacional.

En función a lo anterior, se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo debe de ser la intervención de la dirección administrativa para lograr la vinculación y optimización de la dirección académica en el Colegio Liceo de Aguascalientes?

1.4 JUSTIFICACIÓN

La educación básica enfrenta importantes desafíos ante el compromiso de convertirse en sólida plataforma del desarrollo social y preparar a las generaciones que garantizarán la sustentabilidad del México del nuevo milenio.

La complejidad del Sistema Educativo Nacional, en particular en el nivel de la educación básica, plantea retos relacionados con los recursos, la organización, los medios de atención —tanto físicos como técnicos—, y con las relaciones entre todos los actores involucrados.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante conocer la vinculación que debe existir entre el área directiva (académica y administrativa) del Colegio Liceo de Aguascalientes para lograr un trabajo colegiado dentro y fuera de la Institución, y así fortalecer las áreas de trabajo para optimizar los recursos, como por ejemplo, los tiempos empleados en las funciones realizadas por el personal.

El Colegio Liceo de Aguascalientes debe promover acciones que busquen ser consistentes con los avances en la transformación de la gestión escolar que han implementado los sistemas educativos de las entidades federativas, los cuales han dado pie al surgimiento de mejores prácticas en ambientes escolares que ya se

caracterizan por una mayor participación y corresponsabilidad en la toma de decisiones de quienes integran la comunidad escolar, condiciones que fortalecen la autonomía y orientan a la escuela hacia un mayor reconocimiento sobre la importancia de cumplir los propósitos educativos.

La autonomía docente debe ir pareja a una corresponsabilidad individual en el aula y colectiva con la organización escolar, para lograr que la organización y división del trabajo dejen de ser intuitivas y defensivas. Así la comunidad escolar se identificará con el Colegio y ligará su propia acción a los objetivos comunes.

Será muy significativo para la Institución llevar a cabo esta investigación para establecer un estilo de dirección realmente participativo que permita la interacción de todas las áreas para que el desempeño del personal no sea solamente el mínimo necesario, sino que se propongan retos y objetivos para liberar su potencialidad y a la vez lograr un crecimiento individual.

La gestión educativa promueve una educación de calidad para todos y el cambio en la dinámica escolar e institucional para la mejora del rendimiento académico del alumnado. Por tanto, habrá que poner en marcha nuevas prácticas, formas de relación y valores, que propicien una mejor interacción entre los estudiantes, padres de familia, profesores, directivos y otras instancias de la estructura del sistema educativo, con el fin de transformar y mejorar la cultura escolar e institucional, para lograr, entre todos, una formación integral de calidad.

Hablar de una nueva gestión educativa significa construir una cultura organizacional distinta a la que ha existido; es decir, deben modificarse las formas de trabajo y de organización para asegurar no sólo el acceso a la escuela, sino la permanencia y el logro educativo de todos los estudiantes.

En función a lo mencionado, con este trabajo de investigación se puede hacer una gran aportación para lograr uno de los principales objetivos del Colegio Liceo de Aguascalientes: Ser una Escuela de Calidad.

Lo anterior implica un reto para todos, en el que se incluye de manera específica la labor directiva; se requiere concebir lo educativo de manera distinta, lo que pudiéramos definir como hacer tradicional; lo que fue muy importante y trascendente para los requerimientos de otro tiempo. Ahora, el presente y el futuro demandan la concentración de esfuerzos en el aseguramiento de la calidad con equidad. El modelo de trabajo y organización que se ha experimentado a lo largo del tiempo se muestra insuficiente para los requerimientos actuales.

Es preciso fortalecer la comunicación entre la Dirección Académica y la Dirección Administrativa del Colegio Liceo de Aguascalientes para alinear visiones y propósitos de todos los involucrados. El cambio en el modelo de gestión institucional inicia con el reconocimiento de la escuela como una organización social que, como tal, requiere asistencia externa para el logro de su misión. La función directiva es clave en la prestación de esta asistencia.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Conocer y analizar las condiciones en las que se encuentra la vinculación y optimización de la dirección académica en el Colegio Liceo de Aguascalientes en función de la intervención de la dirección administrativa a través de diversos instrumentos aplicados al personal de la institución, con el fin de si es necesario realizar propuestas para mejorar esta problemática.

1.5.2 Objetivos Particulares

- a) Conocer qué relación tienen la Dirección Académica y la Dirección Administrativa del Colegio Liceo de Aguascalientes.
- b) Conocer qué tipo de comunicación existe entre los miembros de la comunidad escolar.
- c) Conocer como está la vinculación entre la Dirección Académica y la Dirección Administrativa del Colegio Liceo de Aguascalientes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES O TEORÍAS EXISTENTES

2.1.1 Las Teorías de la Organización

Las teorías de la administración, también conocidas como teorías de la organización, constituyen un orden disciplinado de conocimientos, el cual tiene por objeto sentar las bases para regular el comportamiento profesional de los administradores, en cualquier tipo de actividad, con el apoyo de otras personas o al mando de ellas.

El campo de las teorías de la organización está todavía evolucionando. En algunos casos se trata de sociólogos que se concentran en los sistemas de interacción y el control normativo resultante; al mismo tiempo, los psicólogos están interesados en las pautas de la motivación y los esfuerzos individuales para encontrar en la organización una satisfacción de su sistema único de necesidades (Sexton, 1977).

Frente a todo esto, se da una variación de los resultados de los análisis, los cuales pueden agruparse dentro de tres puntos de vista o teorías, que son:

- a) La doctrina clásica,
- b) La escuela humanista y
- c) La teoría moderna de la organización.

Dentro de la perspectiva clásica de la administración se encuentran las siguientes teorías:

- *Teoría de la gerencia científica (Frederick W. Taylor)*: Los principios de esta teoría se fundan en la estructura formal y en los procesos de las organizaciones. O. da Silva (2007) señala que la unidad básica de la administración científica era la función y la construcción de una estructura formal, necesaria para establecer primero los objetivos y, a continuación, dividir el trabajo en unidades menores (tareas simples).

- *Teoría de la departamentalización (Henri Fayol)*: El objetivo de esta teoría se centraba en el director, separaba la administración de las operaciones de la empresa. Y así llegó a obtener los elementos de la Organización, fases por las que debía pasar un buen directivo al organizar su empresa. Las etapas organizativas en síntesis eran (Ciscar y Uria, 1988):
 - Planificar
 - Organizar
 - Ordenar
 - Coordinar
 - Controlar

- *Teoría de la burocracia (Max Weber)*: La administración burocrática trataba de imponer la racionalidad técnica requerida para proyectar y construir un sistema administrativo basado en el estudio exacto de los tipos de relaciones humanas necesarias para incrementar la productividad.

O. da Silva (2007) menciona que la escuela de la burocracia presentó una nueva perspectiva de la administración, pues introdujo el estudio de su aspecto institucional, con base en la ciencia política, el derecho y la sociología.

Los conceptos de la burocracia influyeron fundamentalmente en el estudio de la administración pública, que constituye el campo lógico y natural para aplicar estas concepciones.

➤ *Modelo formal de estructura, coordinación y control (L. Urwick):* Se presenta de una manera gráfica modelos formales de estructuras y organización aplicables tanto a grandes fábricas como a servicios públicos (Ciscar y Uria, 1988):

- Estructuras lineales: la estructura lineal presenta unidad de mando, adopta forma piramidal, de forma que a medida que se descende aumenta el número de personas que tienen que obedecer; de arriba abajo se va delegando la autoridad.
- La estructura funcional: distribuye la autoridad según diferentes especialidades o funciones y corresponde a una estructuración por “mesetas”.
- La estructura de línea y staff: combina la unidad de mando con grupos técnicos consultivos.

- ➔ *El principio escalar (James Mooney)*: El principio escalar, en la organización, es el que con frecuencia se conoce como principio jerárquico que significa la graduación de los deberes, grados de autoridad y las responsabilidades correspondientes.

Sexton (1977) señala que el proceso escalar tiene principios, procesos y efectos que le son propios: dirección, delegación y definición funcional.

La escuela humanista se caracteriza en razón de los movimientos que han llamado el “enfoque en el elemento humano” (psicología) y el “enfoque en el comportamiento colectivo” (sociología).

En función de lo anterior, la perspectiva humanista destaca varias corrientes. En este trabajo se abordarán sólo algunas teorías, las cuales son mencionadas a continuación:

- ➔ *Las teorías de transición (Follett y Barnard)*: Tanto Follett como Barnard trataban de encontrar los medios para integrar a las personas y las organizaciones.

Follett se enfocó más en las personas y en la forma en que éstas podían dirigir sus esfuerzos hacia sus objetivos. Barnard estudió tanto la parte formal como la informal de las organizaciones (O. da Silva, 2007).

- ➔ *La escuela de las relaciones humanas (Elton Mayo)*: El movimiento de las relaciones humanas representó un esfuerzo combinado de teóricos y prácticos para aumentar la sensibilidad de los administradores ante las necesidades de los empleados.

Este movimiento está compuesto por tres corrientes históricas muy diferentes: el deterioro del sindicalismo, la filosofía del humanismo industrial y los estudios de Hawthorne que tenían por objetivo investigar las condiciones que mejorarían el desempeño de los empleados en las organizaciones.

- ➔ *La escuela del comportamiento (Maslow, Herzberg y Likert)*: El enfoque conductista, también conocido con el nombre de perspectiva de las nuevas relaciones humanas, se originó en una derivación de la teoría de las relaciones humanas y fue un intento por consolidar esta visión dentro de las diferentes escuelas que se ocupan de estudiar las organizaciones.

Esta escuela imprimió una nueva dirección a las teorías de la administración, pues otorgo mayor valor al comportamiento del individuo y redujo las posturas normativas y descriptivas de las teorías existentes hasta entonces (la clásica, de la burocracia y de las relaciones humanas) (O. da Silva, 2007).

Este movimiento estuvo fuertemente marcado por el sentido del comportamiento organizacional, es decir, el estudio de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones.

- ➔ *El estructuralismo (Etzioni y Blau/Scott)*: Etzioni (el investigador más conocido del estructuralismo) se ocupó de analizar los fundamentos de las corrientes conocidas hasta entonces, los cuales considero insatisfactorios, por lo que elaboró una síntesis de las que consideraba válidas y las llamo estructuralismo, perspectiva que marcó una época en el campo de la administración porque implicó el estudio de las organizaciones en un sentido más amplio e integral, pues tomó en cuenta todos los hechos que influían sobre ellas, tanto internos como externos, y los sometió a un análisis comparativo y global.

- ➔ *Teorías gerenciales (McGregor)*: Arias (1998) menciona que estas teorías surgen a partir de que una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, o bien, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de estos. A fin de lograr lo primero necesita diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo, una serie de premios, reconocimientos, etc. Ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana.

En la perspectiva moderna de la organización se localizan las siguientes teorías:

- ➔ *Teoría de los sistemas*: En términos generales, la teoría general de los sistemas (TGS) abarca tres aspectos principales. El primero es la ciencia del sistema, que implica la exploración científica de los todos y de la totalidad. El

segundo es la tecnología del sistema, que abarca las técnicas, los modelos y los enfoques matemáticos de la ingeniería de sistemas. En tercer lugar se encuentra la filosofía del sistema, que significa una reorientación del pensamiento y visión del mundo, que considera la introducción del sistema como un nuevo paradigma científico o modelo ideal, en contraste con la visión de la ciencia clásica que es analítica, mecanicista y lineal-casual (Sexton, 1977).

El problema central de la ciencia y la cuestión básica a la cual se dirige la TGS, es formular leyes universales de la organización de los sistemas. La idea de los sistemas es importante para la psicología, la sociología, la economía y la cibernética, así como para muchas ciencias físicas.

La TGS aplicada a las organizaciones se llama teoría de los sistemas. La organización debe ser estudiada como un todo, que no puede ser separado en partes sin que se pierdan sus características esenciales.

- *Teoría de las contingencias:* La teoría de las contingencias puede ser considerada como una derivación de la teoría de los sistemas, pues estudia una etapa posterior en las relaciones con el entorno y con otras variables de estructuras específicas de la organización.

La teoría de las contingencias sostiene que situaciones distintas exigen prácticas diferentes, por lo cual aconseja el uso de las teorías tradicionales,

del comportamiento y de los sistemas, combinadas o por separado, para resolver los problemas de las organizaciones (O. da Silva, 2002).

- ➔ *Desarrollo organizacional:* El desarrollo organizacional (DO) permite a los administradores alcanzar un grado de síntesis de la organización, les ayuda a colocar juntas muchas piezas de un sistema complejo, en el marco de la mejor configuración posible.

El DO es un proceso sistemático, administrado y planeado para modificar la cultura, los sistemas y el comportamiento de una organización, con el propósito de mejorar su eficacia para resolver problemas y alcanzar sus objetivos (Beckhard, 1969).

- ➔ *Administración por objetivos:* Todas las organizaciones, así como todos los administradores, tienen metas y objetivos por alcanzar. Una forma comúnmente utilizada por las organizaciones para establecer metas es la administración por objetivos (APO).

Gummings y Worley (2001) señalan que la APO puede ser definida como un estilo o sistema de administrar, que relaciona las metas de la organización con el desempeño y el desarrollo individuales, involucrando a todos los niveles administrativos.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE O TEORÍA SELECCIONADO

2.2.1 Teoría de la administración científica

Frederick W. Taylor (1856-1915), en 1878 ingresó en Midvale Steel Col, en Filadelfia, en calidad de trabajador común. En esta empresa ascendió de obrero a ingeniero en jefe, en 1884, en mérito a su graduación en el Stevens Institute of Technology de Hoboken, Nueva Jersey, en 1883.

Los doce años que pasó en Midvale (1878-1889) fueron la base para sustentar sus ideas acerca de la administración fabril.

La personalidad de Taylor se puede examinar desde tres perspectivas, a saber:

- a) Como experimentador e investigador;
- b) Como autor y divulgador de sus experimentos; y
- c) Como formador de un equipo y una corriente de pensamiento.

Taylor no realizó estudios formales de administración, por lo cual su teoría se basó sólo en las investigaciones que realizó. El revolucionó los procesos tradicionales de los sistemas de trabajo a través de la aplicación de “métodos científicos” en diversas empresas estadounidenses. Su originalidad radicaba en que los aplicó con una visión de ingeniero, lo que hasta entonces era considerado terreno de la costumbre, la tradición, el personalismo y la política.

En Midvale se había establecido un sistema de incentivos por pieza producida, pero Taylor sabía que eso no era eficaz, gracias a los días que él había trabajado como obrero. En esa época estimó que cada operario producía sólo la tercera parte de lo que su potencial le permitía. Por ello, denominó ociosidad sistemática a esta restricción productiva. Esta pereza podría ser superada mediante una administración que fuera capaz de obligar o inspirar a los obreros para que alcanzaran las normas fijadas.

Taylor culpó a la administración y no al personal, porque una función de los administradores era planificar correctamente las actividades y ofrecer incentivos adecuados que estimularan la producción de los obreros.

Gross (s/f citado en O. da Silva 2007) sostiene que el sistema de Taylor se caracteriza por los cinco aspectos siguientes:

1. **Análisis del trabajo**, que incluye el estudio de tiempos y movimientos, es decir, que trata de encontrar el mejor proceso para ejecutar el trabajo, en el menor tiempo posible, y la reducción del trabajo a reglas y fórmulas matemáticas, por medio de análisis y experimentos realizados con rigor científico;
2. **Estandarización de herramientas**, cuyo fin era armonizar los métodos de ejecución y uniformar el “modo de hacer las cosas” de los obreros;

3. **Selección y entrenamiento de los trabajadores**, con base en las aptitudes y en la idea de que cada persona debe ejecutar aquellas tareas para las cuales revele mayor propensión o inclinación;
4. **Supervisión y planeación**, cuya consecuencia fue el surgimiento de una supervisión funcional, gracias a la cual la planeación y la ejecución fueron separadas; y
5. **Pago por producción**, sistema que establecía que el obrero que obtuviese una producción superior a la cantidad fijada, además de su salario normal (igual para todos), debería recibir una bonificación, proporcional al aumento productivo.

A partir de este planteamiento a nivel de la planta, Taylor elaboró sus conceptos, convirtiéndolos en una filosofía que, a partir de entonces, fue conocida como *administración científica*. Frederick W. Taylor es considerado el padre de la administración científica.

El estudio de los tiempos consta de dos fases: una analítica y otra constructiva. En la primera, cada actividad era descompuesta en tantos movimientos elementales simples como fuese posible; las maniobras inútiles se descartaban; los métodos más rápidos y mejores para realizar cada movimiento elemental eran seleccionados con base en la observación de los trabajadores más habilidosos, cuyas maniobras eran cronometradas y registradas. Al tiempo registrado se le sumaban porcentajes, para

considerar los atrasos y las interrupciones indeseables y cubrir el periodo de aprendizaje de los trabajadores en un puesto así como los periodos de descanso.

La fase constructiva involucraba la elaboración de un archivo de movimientos elementales y tiempos, los cuales siempre que fuera posible deberían ser utilizados en otras actividades o clases de trabajo. Más adelante, esta fase lo llevó a considerar la posibilidad de mejorar las herramientas, las máquinas, los materiales, y los métodos, así como a estandarizar todos los elementos que circundan y acompañan al trabajo.

En Administración de Plantas, Taylor sostiene que:

- ④ El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y tener costos de producción bajos.
- ④ La administración debe aplicar métodos científicos para la investigación y la experimentación, con el objeto de formular principios y establecer procesos estandarizados para controlar las operaciones productivas.
- ④ Para que las normas puedan ser cumplidas, los empleados deben ser colocados, científicamente, en puestos en los cuales los materiales y las condiciones de trabajo hayan sido seleccionados científicamente.
- ④ Los empleados deben ser entrenados de manera científica para que desarrollen sus aptitudes y, por lo tanto, puedan ejecutar una tarea de tal manera que cumpla con la producción normal.

- Ⓢ La alta dirección debe desarrollar un clima de cooperación con los trabajadores, para así garantizar un ambiente que permita aplicar los otros aspectos mencionados.

Taylor asegura que las industrias de la época padecían males que podrían ser agrupados así:

- Ⓢ Ociosidad sistemática de los obreros, con el objeto de evitar que la gerencia redujera los niveles salariales.
- Ⓢ Desconocimiento, por parte de la gerencia, de las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para su realización.
- Ⓢ Falta de uniformidad de las técnicas y de los métodos de trabajo de los empleados, los cuales realizaban las tareas cada quien a su manera.

Según Taylor, implementar la administración científica debía ser un proceso gradual, así como obedecer a un cronograma, para así evitar alteraciones bruscas que produjeran el descontento de los empleados y prejuicios contra las normas.

Consideraba que el obrero era una persona irresponsable, holgazana y negligente, por lo cual elaboró un sistema educativo basado en la intensificación del ritmo de trabajo, en busca de incrementar la eficiencia organizacional. Todo ello tenía como fin señalar las pérdidas que el país sufría debido a la ineficiencia y la holgazanería de los obreros en casi todas las actividades.

El objetivo básico de la administración científica era incrementar la productividad del trabajador por medio de un análisis científico, sistemático, de las tareas que realizaba, para así llegar a “la mejor manera” de realizarlas y asegurar la prosperidad para la empresa y beneficios máximos para los trabajadores.

El segundo objetivo del enfoque de la administración científica era motivar a los empleados para que trabajaran lo más rápido posible, dado que utilizaban “la mejor manera” para producir que se les había enseñado.

Taylor propuso el sistema de pago por unidad producida o sistema de destajo como solución para el problema de la motivación: cuantas más piezas produjese el trabajador, tanto mayor sería su remuneración. La idea básica era que, en términos de incentivos, cada trabajador recibiría un pago individual por sus resultados.

Desaprobaba cualquier doctrina que sostuviera la existencia de conflicto permanente entre el capital y el trabajo, pues ambos factores, afirmaba, sólo debían ser considerados desde la óptica de su mutuo interés.

La colaboración entre administradores y empleados garantizaría el éxito de la empresa y produciría el crecimiento económico, benéfico para todos.

La especialización del obrero fue, para Taylor, uno de los principales argumentos para plantear el proceso de producción desde una perspectiva de administración científica.

Propuso el concepto de administración funcional, según el cual la tarea de la supervisión, por ejemplo, debía ser subdividida entre los diversos supervisores especializados (especialistas en sus actividades), responsables del control de distintos aspectos del trabajo.

La administración científica consta, fundamentalmente, de ciertos principios generales amplios, una determinada filosofía que puede ser aplicada de muchos modos, y una descripción de lo que cualquier hombre u hombres pueden creer que es el mejor mecanismo para aplicar dichos principios generales, los que no se pueden confundir, de modo alguno, con los principios personales.

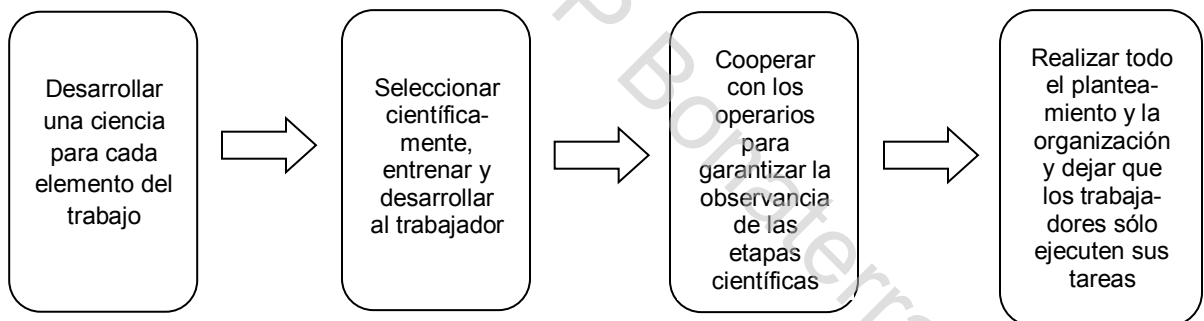
“Un principio es una afirmación básica o una verdad fundamental que proporciona entendimiento y orientación a los pensamientos y la práctica, explicando la relación entre el conocimiento y la predicción de los hechos.” (O. da Silva, 2007:122)

Taylor identificó las siguientes *características de la administración científica*:

- Ⓢ Ciencia en lugar de empirismo;
- Ⓢ Armonía en vez de discordia;
- Ⓢ Cooperación, no individualismo;
- Ⓢ Máxima producción y facilitamiento de la producción;
- Ⓢ Desarrollo de cada hombre para alcanzar su máxima eficiencia y prosperidad.

O. da Silva (2007) señala que los *cuatro principios básicos de la administración científica* son:

1. *Desarrollar un método científico para el trabajo de los obreros para sustituir el viejo método de la “regla de oro” (empirismo procedimental).*
2. *Establecer el proceso científico para seleccionar y entrenar al personal, para que los obreros no escogiesen un trabajo sin criterio, además de que valorizasen el auto-reentrenamiento;*
3. *Cooperación entre las gerencias y los obreros para garantizar que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios científicos desarrollados;*
4. *División del trabajo de los obreros con base en su especialización para implementar la cooperación (eficiencia) en el proceso productivo.*



Uno de los fundamentos de la administración científica de Taylor es el *principio de la excepción*, según el cual la administración se debe concentrar en las actividades estratégicas y de gran importancia, y dejar las tareas estandarizadas y rutinarias al personal de operaciones.

Principio de excepción: todo lo que ocurre en el “área de lo normal” no debe ser objeto de preocupación para la alta dirección. Este consejo aún mantiene su vigencia.

Esta fue la aportación de Taylor en relación con el administrador y la delegación. Los ejecutivos deben desentenderse de los detalles administrativos de la fábrica, es decir, dejárselos a los subordinados y especialistas, para preocuparse sólo por las “excepciones”.

2.2.2 Teoría de la Administración (Departamentalización)

Henri Fayol (1841-1925). En 1860, la escuela Nacional de Minas en Saint Étienne le otorgó el grado de ingeniero en minas. A partir de ese momento trabajó en la extracción de carbón y la fundición de hierro del consorcio francés Commentry-Fourchambault Company.

A los 25 años su trabajo fue recompensado con el ascenso a gerente de las minas Commentry. Seis años después ocupó el cargo de director de un grupo de minas. En 1888, la empresa, lo nombró director general, puesto desde el cual empezó a revitalizarla. La nueva compañía, llamada Comambault, se recuperó bajo su dirección y, hasta hoy, es parte de Le Creusot Loire, el mayor grupo minero y metalúrgico del centro de Francia.

A partir de estas experiencias en Comambault Fayol desarrolló su propuesta de administración. Fue el que mayor influencia teórica ejerció sobre la perspectiva clásica. Es considerado el padre de la administración moderna.

El éxito de la organización depende más de las habilidades administrativas de sus líderes que de sus habilidades técnicas.

O. da Silva (2007) menciona que Fayol aseguraba que toda organización, sea de tipo comercial, industrial, político, religioso, militar o filantrópico necesita de la administración; en cualquier condición existe una función administrativa por desempeñar.

Además, señaló la necesidad de profesionalizar y enseñar la administración por medio del siguiente esquema, válido hasta nuestros días:

La capacidad que más necesitan los agentes superiores de las grandes empresas es la capacidad administrativa. Por consiguiente, una educación exclusivamente técnica no responderá a las exigencias generales de la empresa, incluso de las empresas industriales.

Si bien se hacen grandes esfuerzos para divulgar y perfeccionar los conocimientos técnicos, no se hace nada para preparar a los futuros jefes en lo concerniente a sus funciones administrativas. La administración ni siquiera figura en los programas de enseñanza de las escuelas superiores.

Los administradores, según Fayol (s/f citado en O. da Silva 2007), debían tener ciertas cualidades, conocimientos y experiencias, los cuales se describen a continuación:

1. *Cualidades físicas*: salud, vigor y trato.
2. *Cualidades mentales*: capacidad para aprender y entender, juicio, vigor mental y adaptabilidad.
3. *Cualidades morales*: energía, firmeza, iniciativa, disposición para asumir responsabilidades, lealtad, dignidad y tacto.
4. *Educación general*: familiaridad general con asuntos no exclusivos de la función desempeñada.
5. *Conocimiento especial*: el particular de la función, sea técnico, comercial, financiero, administrativo, etc.
6. *Experiencia*: conocimiento adquirido en el trabajo o conjunto de lecciones que una persona logra de las cosas.

Así, Fayol señaló la relativa importancia de que las personas cubrieran ciertos requisitos, lo cual dependía de su situación en la jerarquía, a partir de separar en niveles las actividades técnicas de las administrativas.

2.2.2.1 Elementos de la teoría de la administración

La mayoría de los elementos de la teoría administrativa parece tener por objetivo organizar las cosas. Existe un fuerte deseo de obtener ventajas de la especialización y otros beneficios de la burocracia u organizaciones formales, así

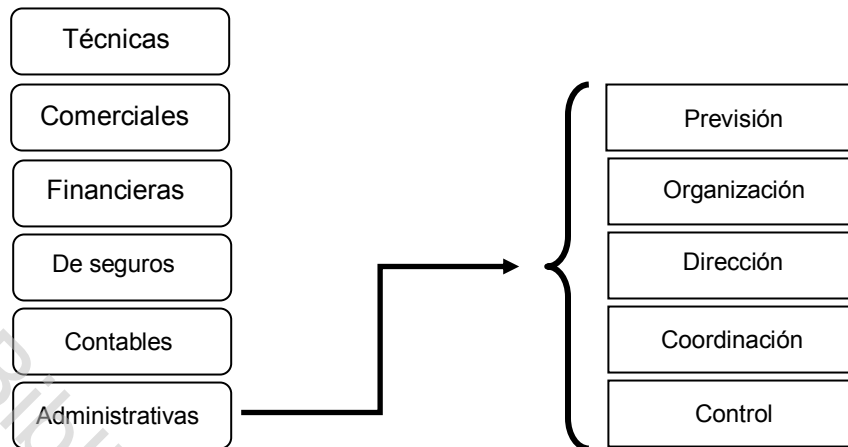
como de evitar el caos, o comportamiento casual, y otros rasgos de desorganización o falta de organización.

Los elementos constitutivos de esta teoría incluyen principios, conceptos de línea y de staff, comisiones y funciones de la administración.

Fayol (s/f citado en O. da Silva 2007) estableció que todas las actividades u operaciones de una empresa podían ser divididas en seis grupos, como se expone a continuación:

1. *Actividades técnicas*: tareas relacionadas con la transformación y la producción de bienes (productos y servicios).
2. *Actividades comerciales*: trabajos asociados con las transacciones de compra, venta y permuta.
3. *Actividades financieras*: labores conectadas con la captación y buen uso del capital.
4. *Actividades de seguridad*: funciones cuyo objetivo es la preservación y protección de las personas y los bienes.
5. *Actividades contables*: tareas destinadas a facilitar los controles y los registros, por ejemplo, los inventarios, los balances, los costos y las estadísticas.
6. *Actividades Administrativas*: acciones relacionadas con la integración de todas las operaciones de la organización; las actividades administrativas coordinan y sincronizan las actividades anteriores, por lo cual interfieren/influyen sobre ellas.

Pensaba que a pesar de que las administrativas eran sólo una de las seis grandes actividades de las organizaciones, eran más importantes que las otras cinco.



2.2.2.2 Funciones de la administración

Fayol define administración como el acto de realizar actividades administrativas, las cuales son las funciones de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar que, en conjunto, constituyen el proceso administrativo:

- ⊙ **Prever:** intento de evaluar el futuro mediante un programa y de hacer previsiones para llevarlo a cabo (esta función dio origen a la función de planeación).
- ⊙ **Organizar:** movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción.
- ⊙ **Dirigir:** establecer orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan.
- ⊙ **Coordinar:** conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades y los esfuerzos.

- **Controlar:** verificar que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas y expresadas por la dirección.

A pesar de que han pasados muchos decenios desde que Fayol estableciera esta categorización, los elementos que la conforman aún son considerados como las funciones de la administración.

Consideraba que la previsión era la principal función administrativa. La base del proceso era desarrollar un plan formal de acción, el cual describía así:

Una especie de cuadro donde los hechos próximos son definidos con cierta diferencia, en el cual los eventos distantes aparecen en forma progresiva, menos diferenciados, lo cual vincula el trabajo corriente, como previsto y estipulado, a un periodo definido.

2.2.2.3 Los principios administrativos generales de Fayol

Los principios generales de la administración sugeridos por Fayol (s/f citado en O. da Silva 2007) aún son considerados, por gran parte de los administradores, útiles para la práctica contemporánea de la administración. Estos principios elaborados en 1916, son presentados en el orden que los expuso su autor, con sus respectivas explicaciones, a saber:

1. **División del trabajo:** la distribución de tareas debe realizarse entre grupos e individuos, para garantizar que el esfuerzo y la atención sean enfocados en partes especiales de la actividad; Fayol propuso la especialización del trabajo

como la mejor manera de aprovechar los recursos humanos de la organización.

2. **Autoridad y responsabilidad:** la autoridad, para Fayol, se define como el derecho de dar órdenes y el poder para conseguir su fiel obediencia; la responsabilidad entraña ser confiable, lo cual, por naturaleza, está asociado con la autoridad.
3. **Disciplina:** este precepto implica la necesidad de que los trabajadores realicen un esfuerzo común, en forma ordenada; sin embargo, se deben aplicar sanciones, con buen criterio, para alentar el esfuerzo común.
4. **Unidad de mando:** los trabajadores de las organizaciones deben recibir órdenes de un solo administrador, para así evitar conflictos y malos entendidos.
5. **Unidad de dirección:** de acuerdo con esta regla, toda la organización se debe mover en dirección de un objetivo común; en una dirección única.
6. **Subordinación del interés individual al interés general:** este principio sostiene que los intereses de una persona (o grupo) no deben prevalecer sobre las metas de la organización en su conjunto.

7. **Remuneración del personal:** el pago debe ser justo, no explotador, y recompensar el buen desempeño; se debe recurrir a diversas formas de pagos, por ejemplo, por tiempo, trabajo, razón de la producción, etc.; también es necesario otorgar recompensas no financieras.

8. **Centralización:** según la definición de Fayol, la centralización significa reducir la importancia del papel del subordinado, mientras que la descentralización implica aumentarla; los grados de centralización/descentralización adoptados dependen de cada organización en la que el administrador trabaje.

9. **Cadena escalar:** esta característica, definida por Fayol como línea de autoridad, quería decir que cierta cantidad de autoridad debe corresponder a cada posición jerárquica, pero también que los estratos más bajos de administradores siempre deben mantener informados a los niveles superiores de sus actividades laborales.

10. **Orden:** para aumentar la eficiencia y la coordinación, todos los materiales y personas relacionados con un tipo específico de trabajo deben ser designados en la misma ubicación general dentro de la empresa; un lugar para que cada quien esté en su lugar.

11. **Equidad:** este principio, que Fayol diferenciaba de la justicia, constituía la ejecución de las convenciones establecidas; sin embargo, las convenciones no pueden prever todo, por lo cual deben ser interpretadas y sus insuficiencias

complementadas; todos los empleados deben ser tratados de la forma más igualitaria posible.

12. **Estabilidad del personal en sus cargos:** la retención de los trabajadores más productivos debe ser prioritaria para la administración; la contratación de nuevos empleados normalmente lleva asociados los costos del reclutamiento y la selección, así como los defectos propios del proceso.

13. **Iniciativa:** los administradores deben estimular la iniciativa del trabajador, la cual se define como una actividad nueva o adicional emprendida por voluntad propia.

14. **Espíritu de equipo:** de acuerdo con este precepto, los administradores deben propiciar la armonía y la buena voluntad general de los empleados, pues ambos son poderosas fuerzas de la organización.

Fayol (s/f citado en O. da Silva 2007), al hablar de sus principios generales, señaló: “cuando se trata de problemas administrativos, no existe nada rígido ni absoluto, y todo es cuestión de proporción” (p. 150).

2.2.3 Las Teorías Gerenciales

Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la

motivación de estos. A fin de lograr lo primero necesita diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo, una serie de premios, reconocimientos, sanciones, etc. Ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana.

Para el administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Las normas de acción y procedimientos de la organización, deberán basarse en las expectativas del administrador sobre la conducta humana. De hecho, cada persona adopta una postura aunque no siempre se haga esto en una forma explícita.

Sobre la naturaleza del hombre, puede decirse que las opiniones se han dividido en dos grandes sectores; uno, es el “optimista” que piensa que el hombre es bueno, responsable y bondadoso por naturaleza; es decir, toma como punto de partida rasgos considerados como cualidades en nuestra cultura. El otro sector es el “pesimista” que por el contrario, proclama que el hombre es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza.

Probablemente la opinión pesimista es la que ha imperado. Como menciona Arias (1998) en la tradición cristiana el trabajo ha sido visto como un castigo divino (“ganarás el pan con el sudor de tu frente”) y, por lo tanto, como algo desagradable.

2.2.3.1 Teoría X o Tradicional (McGregor)

1. *Supuestos*

- a) A las personas no les gusta trabajar.
- b) La gente trabaja solo por dinero.
- c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

2. *Políticas*

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

3. *Expectativas*

- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.

Como puede verse fácilmente si se piensa en que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo. Este tipo de pensamiento, entonces da origen a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión. El jefe será quien decida y ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por él. Desde luego no se preocupará por informar a sus subordinados las razones de esa orden y cómo esta se engarza dentro del cuadro general de la organización. Dicho jefe será un

autócrata. Desea tomar el solo todas las decisiones, lo que probablemente le haga trabajar más de la cuenta y, así, algunos asuntos se retrasen. Mucho más importante es el hecho de que, preocupado por la atención que requieren muchos detalles cotidianos, pierde la oportunidad de planear; su máximo interés radica en el control.

Este sistema ha recibido el nombre de tradicional porque es el que siguió la humanidad desde tiempo inmemorial. Entrado el siglo XX seguía imperando en muchas organizaciones; incluso en la actualidad continúa vigente con múltiples lados. Esta teoría pertenece al bando pesimista.

Existe una variante, la cual se puede denominar paternalista de Likert (1968) la rúbrica como autoritaria-benevolente. Los supuestos, las políticas y las expectativas siguen siendo los mismos, aunque ahora se agregan dos políticas más:

- a) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; entonces, parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, despensas familiares, seguros de vida, etc.
- b) No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos.

En estas dos políticas se está reflejando el nuevo pensamiento: en el fondo los trabajadores no son malos sino un tanto inmaduros e irresponsables; por ello es necesario protegerlos de sus mismas "locuras" para que el día de pago no se embriaguen; es mejor darles parte del salario en especie, en la forma de despensas familiares.

Por otro lado, se reconoce que el mal trato no conduce a nada y que se logrará menos resistencia a la autoridad si se emplean buenos modales.

Si se analiza la legislación mexicana se verá que en el fondo campea este tipo de filosofía.

2.2.3.2 Teoría Z o de relaciones humanas.

Arias (1969) menciona que a partir de los famosos experimentos Hawthorne, de los últimos años veinte, un nuevo enfoque empezó a tomar cuerpo; este ha prevalecido desde entonces y todavía es muy fuerte.

1. Supuestos

- a) La gente quiere sentirse importante.
- b) Ser informada.
- c) Pertenecer a grupos.
- d) Que se le reconozcan sus méritos.

2. Políticas

- a) Elogiar por un trabajo bien hecho.
- b) Informar a los subordinados.
- c) Lograr que la gente se sienta importante.
- d) Establecer un espíritu de “gran familia”.
- e) Vender las ideas.
- f) El jefe debe explicar el “porque” de las órdenes.

3. *Expectativas*

- a) Un trabajador satisfecho producirá más.
- b) Los subordinados cooperarán de buen grado.
- c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Es de observar también que el enfoque paternalista se ha ampliado ahora para incluir las necesidades sociales y de estima ponderadas por Maslow.

Los supuestos de la teoría X no han sido cambiados sino simplemente se les ha agregado un componente social del cual carecían. El jefe es quien tiene la capacidad para pensar y el empleado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento, aunque aquel obtendrá mejores resultados si logra que el subordinado acepte la orden como algo valioso; estará entonces “motivado”. El jefe no debe “empujar” a sus subordinados, como en la teoría X, sino, digamos, “jalarlos” hacia su lado.

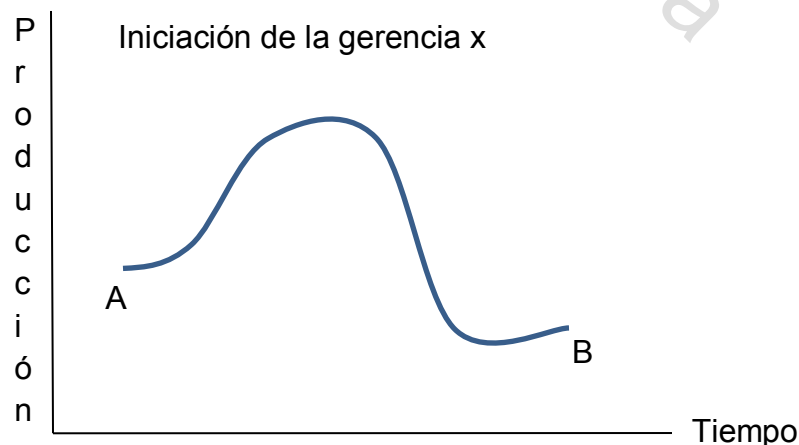
Tal enfoque está expresado perfectamente por Pigors y Myers (1969). El manejador hábil, el ejecutivo o el supervisor que consciente o inconscientemente sigue los principios de la buena administración de personal, obtiene resultados efectivos con los demás si, mediante una buena dirección logra obtener de ellos sus mejores esfuerzos. Establece un pequeño número de estándares u objetivos menores que deben alcanzarse si es que quiere obtener el fin principal de la organización. Imparte instrucciones claras y proporciona entrenamiento efectivo, de manera que los demás sepan y sean capaces de ejecutar lo que de ellos se espera. Y de cuando en cuando verifica sus actuaciones para indicarles qué tan bien están cumpliendo con los

estándares. Constantemente está tratando de obtener ejecuciones mejores, no “con el uso del látigo”, sino estimulando y alentando en sus subordinados la voluntad del trabajar.

La conclusión es que un trabajador “contento” produce más; por ende, precisa satisfacer las necesidades a fin de obtener mayor productividad.



Estas relaciones se tenían casi como artículo de fe; sin embargo, en 1955, Brayfield y Crockett publicaron un estudio en el cual establecieron que no encontraron la relación por el enfoque humano-relacionista. Un cúmulo de investigaciones han fallado en mostrar esa relación. A mayor abundamiento, otros estudios han señalado un incremento en la producción después de instalar un sistema tipo teoría X; este resultado no es de sorprender, porque existe una mayor presión. A la larga el índice de producción puede alcanzar niveles inferiores a los iniciales, como se muestra a continuación:



Relación entre la gerencia X y la productividad, cuando previamente existía una gerencia Z o Y.

2.2.3.3 Teoría Y (McGregor); sistema participativo (Likert) o de recursos humanos (Miles)

McGregor, Likert y Miles entran a escena haciendo notar la importancia de los supuestos sobre la naturaleza humana en las organizaciones.

1. *Supuestos*

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable.
- b) Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
- c) Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección.
- d) Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

2. *Políticas*

- a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones.
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

3. *Expectativas*

- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados;
- b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.

c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

Esta postura es radicalmente opuesta a las anteriores. Tomando las ideas de los economistas actuales se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechables; alega que frecuentemente los subordinados conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y que, por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes. De esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y estos a su vez ponen en juego todas sus potencialidades.

La relación entre satisfacción y producción es también totalmente revertida respecto a la teoría de las relaciones humanas, como se muestra:



Aquí la satisfacción es la consecuencia, no el antecedente, de la mayor productividad, ya que esta última es el resultado de poner en juego todas las potencialidades del individuo.

La adopción de esta postura implica descentralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones. Incluso se han propuesto nuevas formas de organización. Las ideas anteriores empezaron a causar revuelo en los círculos empresariales de Estados Unidos.

2.2.3.4 Críticas a la teoría Y, o recursos humanos

No faltan autores que duden de la eficacia de este sistema. Dubin (1968) dice que la mayoría de las personas toma su trabajo como un tipo de conducta necesaria más que voluntaria y que tal labor no constituye un interés central en su vida. Strauss (1968), indica que los propugnadores de la teoría Y no son optimistas sino utópicos, ya que no solo desean cambiar las organizaciones sino que, además, piensan que pueden hacerlo. Los puntos de su argumento son básicamente:

- a) Se ha enfatizado mucho en que el trabajo industrial moderno no proporciona tantas satisfacciones como aquel del artesano en épocas anteriores; define, la minoría de la población tenía ocupaciones artesanales; duda que el siervo medieval o el esclavo egipcio ejercitaran mucho su sentimiento de independencia o de creatividad.
- b) La teoría Y supone que todo mundo tiene una gran necesidad de autoexpresión; pero esto no siempre es cierto. No puede pensarse que todo mundo posea los mismos valores.
- c) La mayoría de las personas requiere contar con un contexto de situaciones seguras en las cuales conozcan los límites de su actuación.
- d) Un punto central en las objeciones de Strauss es que para que la teoría Y funcione, precisa que exista un consenso absoluto entre todos los integrantes del grupo y esto es difícil de lograr; frecuentemente es necesario negociar y

ceder un tanto hasta llegar a un acuerdo. De cualquier manera, las discusiones conducen a una insatisfacción porque no todos los integrantes del grupo quedan convencidos de que la decisión tomada sea la mejor; además intervienen factores políticos y personales.

Algunas personas ven, en la implantación de un sistema Y, un esfuerzo por parte de la gerencia, para aprovecharse de los recursos que ellas poseen, al permitirles participación en todo, excepto en la propiedad de la organización y sus utilidades; dicen también que los trabajadores no tardarán en advertir esto y que su motivación decaerá si se dan cuenta que su esfuerzo rinde ganancias para otros, pero no para ellos mismos.

2.2.3.5 Supervisión centrada en el trabajo y supervisión centrada en la persona

La teoría X pone el énfasis en el trabajo: no importa la persona. En cambio la teoría Y toma en cuenta primordialmente al individuo. El interés fundamental está en el hombre mientras el buen trabajo que se dice se obtendrá, vendrá a ser una consecuencia del interés en la persona.

2.2.3.6 Efectos administrativos de las teorías gerenciales

Las filosofías gerenciales adoptadas, ya sea explícita e implícitamente, pueden dar lugar a organizaciones diferentes. El gerente X diseñará una organización con un centro de decisión en la cumbre. Creará probablemente una organización vertical; es decir, una pirámide muy alta, con un elevado número de

jerarquías, cada una de las cuales sirve de control a la anterior. La rigidez caracterizará a tal estructura: no puede haber cambios en los sistemas, sin que antes seas aprobados por la superioridad.

En cambio, es probable que el gerente Y diseñe una organización horizontal, con pocos niveles y varios centros de decisión. La unidad tenderá a una gran flexibilidad, pero corre el riesgo de caer en la incoordinación. Las comunicaciones juegan un papel más importante que en el otro tipo de organización aunque son más difíciles y requieren más tiempo.

2.2.3.7 Análisis de las teorías gerenciales en México

Las teorías hacen referencia a “la” naturaleza humana; sin embargo es necesario tomar en cuenta el ambiente cultural. Se entiende aquí por cultura un patrón de modos de comportamiento aprendido. Cada medio cultural enseña a sus miembros cómo hay que conducirse, así como ideas sobre la naturaleza del hombre. Hay entonces culturas, como la norteamericana, donde opera un mayor índice de determinación individual; en cambio, existen otras culturas tradicionalistas en las cuales el padre asume un rol autocrático; en este medio el niño tiene menor autonomía y cuando adulto estará menos acostumbrado a ejercerla.

Se dice que la cultura mexicana es tradicionalista, patriarcal; la autoridad es ejercida férreamente por el progenitor; por eso “el niño aspira a ser grande y fuerte como su

padre” (Ramírez, 1957). Sería de esperarse que la actitud de los jefes en las empresas mexicanas los hiciera partidarios de teoría X.

Haire, Ghiselli y Porter (1966) realizaron una encuesta en catorce países para determinar las creencias de los gerentes de la iniciativa de las personas, el valor de dar información a los subordinados, de permitirles su participación y de su control interno; encontraron que los gerentes norteamericanos tuvieron un mayor promedio en la creencia en la iniciativa de las personas, seguidos por los japoneses, los hindúes, los chilenos, los ingleses, los argentinos, los dinamarqueses, los noruegos, los franceses, los italianos, los alemanes y suecos en ese orden.

Arias (1969) con el mismo cuestionario de Ghiselli, Haire y Porter hizo una encuesta con 99 gerentes mexicanos de sucursales bancarias, de una compañía productora de máquinas para oficinas y de otra firma productora de artículos para la industria petrolera. De acuerdo con lo dicho en párrafos anteriores, la hipótesis a planear indicaría la presencia de un elevado índice de autocratismo; sin embargo, comparados con los grupos de los demás países, los mexicanos estarían colocados en tercer lugar en la creencia respecto a la iniciativa de las personas; en tercero, también, en cuanto a la creencia en que las personas actúan por su propia responsabilidad (control interno); en el duodécimo lugar respecto al valor de compartir la información y en decimotercero con referencia a la participación.

Puede verse un patrón totalmente inverso al de las relaciones humanas. Los gerentes encuestados en México mostraron unos supuestos tipo teoría Y pero no se

mostraron partidarios de sus políticas. Esto nos habla de la necesidad de adecuar los sistemas a los patrones culturales.

Dentro del término cultural se comprende también la subcultura profesional. En cada ocupación existen pautas de conducta. Si es cierta la hipótesis de que la mayor parte de las personas se dedican al trabajo para el cual tienen mayores posibilidades intelectuales y que a mayor inteligencia corresponde mayor necesidad de autoexpresión, la conclusión sería que no todas las personas ni en todas las ocupaciones se verían impulsadas por un deseo de participación. Los profesionistas exigirán una mayor intervención que los barrenderos.

2.2.4 La Escuela como Empresa Educativa

Álvarez (2006) menciona que en la década de los cincuenta comienza a percibirse en la escuela la necesidad introducir elementos de la organización empresarial que racionalicen y cohesionen el proceso educativo que, poco a poco, se va haciendo más complejo. Comienza a hablarse del costo real alumno/año, fracaso escolar, responsabilidades directivas en la línea de Gerencia científica de Taylor. Por esta época, se introduce también la teoría de la Departamentación de Henri Fayol y de la burocracia de Max Weber. Sin embargo, serán las necesidades de los psicólogos Elton Mayo y Kurt Lewin sobre las Relaciones humanas, las que impacten más decisivamente en el ambiente humanista de la escuela al apoyarse en conceptos tan generalmente aceptados por los enseñantes.

Estas teorías que nacen en y para el marco de la empresa económica con el fin de generar una mayor rentabilidad al proceso de gestión productiva, son rechazadas en parte por ciertos círculos de educadores al considerar criterios como eficacia, rentabilidad, productividad, patrones esencialmente maquinistas e instrumentalistas propios de la empresa económica e inadecuadas a la función social, personal y más humanista y pedagógica de la escuela.

Otros, en el fondo, se preguntan si lo que hay detrás de ese rechazo no es el miedo a someter su actividad burocrática a los controles institucionales y sociales de los contribuyentes que como tales tienen derecho a conocer la rentabilidad de los cuantiosos recursos que el estado emplea para mantener y mejorar la calidad de la enseñanza pública y privada concertada.

Schein (1976) define la organización en general como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una meta y objetivo comunes y explícitos, mediante la división de las funciones del trabajo y a través de la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

El centro escolar cumple estrictamente el esquema teórico de los elementos que definen a una organización humana.

- Ⓢ Es una formación social de personas que se diferencian claramente por sus funciones, y por sus relaciones jerárquicas.
- Ⓢ Establecen formalmente un conjunto de normas que les permiten unas relaciones de convivencia estable.

- Ⓢ Fijan o aceptan unos objetivos comunes y unos medios para conseguirlos de una forma racional y ordenada.
- Ⓢ Asumen una autoridad elegida que dirija y coordine los esfuerzos de todos los miembros hacia la consecución de los objetivos.

La organización es una estructura al margen de las personas que la integran en un momento dado, de tal manera que éstos puedan cambiar y la estructura organizativa seguir funcionando con parecida operatividad y eficacia.

No siempre la estructura de una organización formal parece clara a todos sus miembros, y esto sucede porque los componentes de la comunidad escolar viven diariamente lo que se puede llamar la organización informal que se define como el conjunto de estructuras de relación que no han sido explicadas por el grupo. Por tal motivo, es importante, de acuerdo con la Teoría de la Organización Escolar conocer las tendencias actuales.

2.2.4.1 Tendencia Logocéntrica

Integrada por aquellos que se preocupan por el carácter sistemático y científico de la organización escolar.

Esta tendencia surge en España hacía los años treinta coincidiendo con los mejores momentos del movimiento pedagógico de la Escuela Nueva, interesados por la enseñanza activa, la socialización, la importancia del trabajo manual, e individualización didáctica así como el verdadero espíritu de libertad en la escuela.

Aunque estos autores no llegan a definir la organización escolar como disciplina pedagógica, sí es cierto que aplican con todo rigor la sistemática de la organización a las escuelas que ellos dirigen.

2.2.4.2 Tendencia de Inspiración Empresarial

Sigue los parámetros y principios de la organización de empresas y pretende aplicarlos a la escuela, así aparece la dirección por objetivos, la cronogramación, la rentabilidad, la eficacia, el análisis de rendimientos como elementos control (Navarro, 1986).

Moreno (1990) sintetiza las doctrinas de Taylor y Fayol aplicadas a la institución escolar en los siguientes principios:

- Ⓜ La organización escolar debe tener unos objetivos o metas que presidan el trabajo de todo el colectivo.
- Ⓜ La organización exige la coordinación de esfuerzos de aquellas personas que trabajan juntas para alcanzar la meta común.
- Ⓜ Especialización y departamentación. Cada persona o grupo o grupo de personas deberá limitarse a desarrollar una función para la que esté más preparada, bajo la coordinación de un responsable.
- Ⓜ Cada persona deberá recibir órdenes de un jefe, al que únicamente dará cuenta de su trabajo.
- Ⓜ Correlación entre autoridad y responsabilidad.
- Ⓜ Los roles y funciones de los distintos elementos de la organización deben estar equilibrados.

2.2.4.3 Tendencia Humanista

Concibe la escuela como lugar de encuentro y participación compartida por todos los sectores que interactúan en ella. Se intenta llevar a cabo un tipo de educación basada en la comunicación, la coordinación, la cogestión, y el respeto entre los diferentes grupos (Navarro, 1986).

El núcleo fundamental de esta teoría aplicada a la escuela se concentra en las relaciones humanas como base de la organización.

El hombre vuelve a ser el eje fundamental de toda la organización como planificador y responsable de la misma. La psicopedagogía y los psicopedagogos deberán ocupar un lugar relevante en el ámbito de la escuela, como personal de apoyo al maestro y al equipo directivo.

2.2.4.4 Tendencia Conductual 1950

El enfoque conductual subraya la importancia de los roles individuales y tiene en cuenta los valores, actitudes y comportamientos de los individuos que forman el grupo de trabajo.

Contempla la organización como sistemas sociales abiertos. Modificando la conducta de los individuos y los grupos se llega a cambiar la organización y a una mayor eficacia en la producción.

Eficacia y producción son términos sinónimos que generan individuos motivados y autosatisfechos que desarrollan al máximo su capacidad intelectual y manual, capaces de crear relaciones constructivas y gratificantes en el seno de la organización.

Owens (1983), por el contrario, afirma a este respecto que no existe relación causal entre moral y eficacia organizativa; ser felices y contentos no lleva necesariamente a un mayor rendimiento de la organización.

2.2.4.5 Tendencia Mixta

Actualmente, los cuatro enfoques se complementan seleccionando aquellos aspectos que mejor se adaptan a la realidad del centro, a su estilo y a las características peculiares del entorno.

Como síntesis de estas tendencias la escuela hoy día estructura su organización formal inspirándose en los siguientes principios:

- *Participación:* Personas implicadas en la misma tarea participan igualmente en la toma de decisiones que eleva la calidad de la prestación y es, al mismo tiempo, motivo de satisfacción profesional.

- *Autonomía y departamentación:* Cuando el centro adquiere una determinada magnitud se complican las relaciones y se hace difícil una coordinación directa. Así surge la necesidad de crear niveles

autónomos de actividad, como los departamentos con delegación de autoridad y real responsabilidad a sus miembros y coordinadores.

- *Interacción:* Se impone crear un clima de trabajo que gratifique y contribuya a una interacción personal libre y responsable.

- *Reconversión de conflictos y cambios:* Los conflictos y problemas surgidos de las relaciones humanas y de la participación son normales en toda organización y actúan como motor de cambio cuando se sabe reconvertir con habilidad aplicando recursos técnicos de dinámica de grupos.

- *Innovación:* Las organizaciones humanas funcionan como los seres vivos a los que les son esenciales el crecimiento y la evolución. Para potenciarlas es necesario crear estructuras abiertas y flexibles que incentiven la innovación y el cambio.

- *Dirección por objetivos y evaluación:* Se hace necesario organizar el trabajo por objetivos y crear un ambiente de autocontrol y evaluación de resultados en la que participe toda la comunidad escolar.

- *Eficacia:* Se valora la eficacia de la organización y se tienen en cuenta los resultados de la gestión, tal como los porcentajes de fracaso

escolar, así como las causas de tipo humano, psicológico y estructural que lo han producido.

A pesar de las resistencias que han aparecido en el medio escolar a la hora de asumir prácticas empresariales por considerarlas impropias, se puede afirmar que a nivel de estructuras organizativas no existe verdadera diferencia entre las formas de gestión de una y otra actividad.

La propuesta para enfrentar el reto en el marco de la administración y organización escolares considera la necesidad de delegar funciones de las unidades centrales hacia las periféricas, tanto para la administración financiera y las cuestiones pedagógicas como para las normativas y las directivas, procurando asegurar a las escuelas.

Tomando en cuenta lo anterior y en función del desarrollo sobre las teorías seleccionadas se presenta el siguiente cuadro relacionado con el trabajo directivo.

➔ El trabajo directivo: ¿quién lo realiza y para qué?

| Criterios de comparación | Teorías Clásicas | Nueva Escuela |
|--------------------------|-------------------------------|---|
| CONCEPTO DE DIRECCION | Función atribuida a un cargo. | Función del sistema educativo que ejercen de manera conjunta varias instancias de los distintos |

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| | | niveles de la estructura organizativa. |
| SUJETOS CON PUESTOS DIRECTIVOS | Directivos de los diferentes niveles y servicios educativos. | Equipos colegiados de directivos integrados por representantes de cada nivel; las jefaturas o supervisiones trabajan colectivamente según las políticas acordadas por el sistema. |
| FINALIDAD | Mejoramiento de la enseñanza y del maestro. | <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en la planeación de los servicios educativos que se ofrecen en la zona en la cual se trabaja. • Asegurar que los planteles educativos operen de acuerdo con la normatividad establecida por el proyecto escolar. • Mejoramiento continuo de los niveles de |

| | | calidad. |
|-----------|---|---|
| COBERTURA | Espacios de trabajo directivo de los diferentes niveles y servicios educativos. | Organización que acuerde el sistema para funcionar, teniendo como base la gestión escolar. |
| OBJETIVO | Vigilar que maestros y directores cumplan las diversas tareas de carácter tecnicopedagógico y técnico complementario señaladas en la normatividad correspondiente (manuales, reglamentos, planes y programas de estudio, etc.). | Coordinar los aspectos pedagógicos y tecnoadministrativos que inciden en la calidad del servicio educativo a través de la atención a cuatro dimensiones centrales: cobertura, retención, aprovechamiento y egreso oportuno. |

2.2.5. Características del director

Se considera el perfil del director en relación a tres variables:

- a) **Recursos personales:** la realización de las funciones directivas pueden llegar a crear tales tensiones y conflictos internos que termine destruyendo el equilibrio personal provocando el desmoronamiento psicológico del individuo.

Se necesitan ciertas capacidades naturales que faciliten la tarea, aún en situación de conflicto tales como capacidad de liderazgo que implica saber tomar decisiones y transmitir las, organizar el trabajo del equipo, vincular a los individuos a un proyecto común y delegar funciones y responsabilidades a los demás miembros.

También son necesarias actitudes psicológicas de iniciativa personal, capacidad de ilusionarse e ilusionar a los demás, de valorar su propio trabajo y el de los otros.

Las características y destrezas de un líder están determinadas casi siempre por la demanda de los grupos con los cuales debe funcionar como conductor.

Stodgill (1957) menciona que la persona-promedio que ocupa una posición directiva excede al miembro promedio de su grupo en los siguientes aspectos: sociabilidad, constancia, iniciativa, saber cómo lograr que se hagan las cosas, confianza en sí mismo, vigilancia y perspicacia hacia las situaciones nuevas, espíritu de cooperación, popularidad, adaptabilidad y facilidad de palabra.

Muchos de esos recursos se adquieren a través de la experiencia, la auto observación personal y de reciclaje continuo al que uno somete su personalidad en situaciones de tensión.

- b) **La formación en técnicas directivas:** es necesario que el director conozca y aplique con sensatez y flexibilidad las normas de funcionamiento y dinámica de grupos así como las técnicas de organización, creación de estructuras, de reunión y conducción de grupos, de toma de decisiones, de reconversión de conflictos, de planificación, ejecución y control.

Hoy día, las empresas están dirigidas por titulados superiores en gestión y administración, ingenieros y otros técnicos a los que se les exige una preparación profesional de muchos años mediante un currículum complejo y amplio que contempla los aspectos antes señalados.

- c) **Intereses y motivaciones individuales:** cuando una persona decide presentarse al puesto directivo vacante, se suele sentir atraído por ciertas necesidades e intereses siempre lícitos y casi nunca confesables, prestigio, reconocimiento, poder, vinculación, etcétera.

Como dice McDellaud, casi todo el mundo se siente motivado básicamente por los tres últimos valores; lo que al autor llamó la atención fue observar en su investigación sobre la motivación de los directivos que los profesionales de la educación se sintieran especialmente atraídos por los valores tales como el prestigio, la tarea bien hecha o el poder.

Es importante tener en cuenta esta variable a la hora de valorar el cargo directivo en los centros escolares porque de la forma de enfrentarse a esta realidad dependerá las más de las veces, el desarrollo de la gestión directiva.

En esto radica, probablemente, la diferencia entre un directivo escolar y un directivo empresarial. El directivo empresarial se siente más motivado por el incentivo económico que es una expresión del poder. El directivo escolar más orientado específicamente hacia la interacción como recurso profesional, se sentirá más atraído por el prestigio e influencia, expresiones también de poder.

2.2.5.1 Análisis de poder

Autoridad es la función que asegura el crecimiento y desarrollo del grupo y de las personas que lo constituyen. La autoridad garantiza la ejecución de las actividades y tareas que tiene asignadas cada miembro, de modo que se preserve la efectividad y supervivencia del grupo. Crea seguridad y estabilidad, coordinando la diversidad de criterios y orientando intereses dispares hacia una meta común. Asegura la vinculación de los miembros al grupo a través del control de los acuerdos decididos por la mayoría y de la exigencia del cumplimiento de la normativa común. Finalmente, reconvierte los conflictos generando la energía necesaria para provocar interacción.

El poder se mide por los recursos y capacidades que posee el líder para crear dependencias e influir en las conductas y hábitos de los miembros que dirige y coordina.

Esta capacidad para crear dependencia en los demás radica casi siempre en el prestigio personal o en el atractivo que irradia su personalidad.

Todo el mundo tiene instintivamente a ejercer una forma de poder en el grupo, es una manera de hacerse presente, de sentirse importante y necesario e influir en los demás.

Existen distintas formas de ejercer poder.

1. **Poder institucional:** se da por delegación del grupo de personas que elige o por la institución superior que designa. Suele situarse en el vértice de la cadena jerárquica y puede estar asistido por signos externos institucionales como una bandera, una medalla o cualquier símbolo (Fiedler, 1985). Es la forma más rentable y eficaz de desarrollar el poder, ya que la organización le posibilita todos los medios de proyección, influencia y control, como evaluar, recompensar, castigar dentro de ciertos límites por lo general bien definidos.
2. **Poder Carismático:** es el poder que ejerce el líder natural, por su atractivo personal o porque es capaz de satisfacer las necesidades que le demanda su grupo en un momento dado. El poder depende hasta cierto punto de la aceptación que reciba de parte de los miembros y de la disposición de éstos para cumplir sus instrucciones, proyectos y líneas de actuación.
3. **Poder Referente:** se basa en la relación personal entre el líder y sus subordinados y el deseo del menos poderoso de identificarse con los deseos

del líder y de agradarle. El poder emanado de la organización no ejerce la suficiente influencia, el líder inteligente recurre al poder de referencia.

4. **Poder del Experto:** es el poder de los técnicos, de los asesores, de los órganos staff que elaboran la información y controlan a través de “sus informes” el flujo y reflujo de los dictámenes y de las decisiones de los órganos directivos.
5. **Poder de control:** a veces lo ejercen personas que nada tienen que ver con la gestión directiva, pero que están situados en la encrucijada del poder interviniendo en el premio o castigo que impone el jefe convenientemente informado.
6. **Poder Económico:** suele ejercerlo quien posee la capacidad de recompensar económicamente, o de condicionar cualquier decisión con un informe presupuestario positivo o negativo. Muchas otras veces tiene el poder quien da el visto bueno a un gasto o a una partida del presupuesto.

2.2.6. Liderazgo

La visión ejecutiva y administradora del director hay que contemplarla con una concepción de liderazgo como miembro fuertemente integrado en el colectivo, capaz de impulsar, mover, motivar, incentivar y gratificar al grupo.

Es necesario acercarse críticamente a las teorías más representativas respecto a la tipología del liderazgo que permitan llegar a elaborar un modelo operativo y cercano para el funcionamiento de la escuela. Los miembros del Consejo Escolar, del equipo directivo, incluso, los profesores que se proponen a corto plazo llegar a formar parte del equipo directivo deben conocer y confrontarse con las distintas tipologías para situarse y sacar el máximo rendimiento a sus recursos y características personales.

Se puede enfocar el análisis de los distintos perfiles de liderazgo desde tres perspectivas.

A) El enfoque personal (Ya clásico, de Robert G. Owens).

Lewin (s/f citado en Álvarez 2006) distinguió tres estilos que los demás autores fueron matizando y ampliando:

1. Estilo autoritario o autocrático.
2. Estilo condescendiente.
3. Estilo democrático o social integrado.

Owens (1983) añade:

4. El estilo burocrático y,
5. Estilo carismático.

1. **Perfil autoritario.** Toda la dinámica del grupo se estructura desde el líder que fija los objetivos y decide los recursos a aplicar, estatuye las normas y estilo

de funcionamiento, controlando personalmente la realización de cada actividad a través de un sistema.

- Este estilo crea actitudes infantiles dependientes y agresivas en los miembros subordinados del grupo, coartando la creatividad y la iniciativa.
- Predomina, sin embargo, la eficacia, un alto rendimiento y la agilidad en la toma de decisiones y ejecución de la tarea.
- En el momento en que desaparece o se afloja el control, se produce la desbandada y la dispersión porque nadie se siente vinculado al grupo ni claras las metas comunes.
- Las relaciones entre los miembros del grupo suelen estar enmarcadas entre la permanente subversión y la sumisión, lo que genera enfrentamientos y divisiones internas.

2. **Perfil condescendiente.** Algunos autores identifican este estilo con el de “Buena persona”. Suele representar al directivo amable, condescendiente, cómodo, que permite a cada miembro del grupo seguir su ritmo particular de rendimiento.

- No suele ejercer ningún tipo de supervisión y las normas surgen espontáneamente del grupo sin que nadie las controle.
- A veces bajo la actitud condescendiente se esconde incompetencia profesional e incapacidad para dirigir un grupo.
- La ausencia de normas internas provoca inseguridad y sensación de ineficacia en el colectivo que termina desanimándose y disminuyendo el

rendimiento. En este ambiente suele sacar adelante la tarea la minoría responsable.

3. **Perfil Democrático.** El director es el líder institucional elegido por la mayoría de su grupo. Ejerce la autoridad que el grupo le delega convenciendo con razones y respetando tanto la opinión de las minorías como las decisiones mayoritarias que ejecuta y controla aunque no hayan sido propuestas por él.

- Promueve la iniciativa personal de cada grupo y la creatividad, provocando un feed-back entre los mínimos normativos que hace que todo el mundo respete y las zonas de autonomía que permiten la libre experimentación y creación.
- Favorece las conductas cooperativas, creando y promoviendo estructuras de apoyo a la participación.
- Ejerce el control y la supervisión de las tareas individuales.

4. **Perfil Burocrático.** Se identifica con el puro administrador que dirige el proceso educativo a golpe de “Boletín Oficial del Estado”. Dice Owens que es una rara combinación entre autoridad, democracia y condescendencia.

- Su estilo de relación personal suele ser frío y objetivo, creándose en el ambiente profesional la obsesión por la interpretación estricta de la legislación que a veces funciona como un rodillo sobre las iniciativas personales, la creatividad y el mundo de los sentimientos.

5. **Perfil carismático.** Suele coincidir en formas paternalistas y personalistas, entre autoritario y democrático.

- Es propio de líderes en los que se da un gran atractivo personal y una buena preparación profesional y técnica, muy superior a la medida de sus subordinados que le admiran y respetan. Cuida especialmente las relaciones personales y la imagen exterior.
- El funcionamiento y la organización del centro tiene la importancia del líder imprescindible. Por eso la sucesión se vive como un cataclismo.
- El rendimiento y la eficacia suelen ser altos.

Owens (1983) plantea que en cada estilo el líder puede elegir de entre una lista de cuatro métodos para dirigir o influir en el grupo:

- a) La **fuerza**: que proporciona sentirse líder institucional, el representante de la estructura jerárquica que en definitiva controla el flujo de la información.
- b) El **paternalismo**: en el que a veces se esconde el líder autoritario, pero que no quiere parecerlo. Juega con dos recursos de apoyos-favores, miedo-obediencia.
- c) **Negociación**: es la fuerza que da el juego recíproco de intereses mutuos.
- d) **Los Recursos de cada estatus**: La seguridad de saber que tanto el líder como el grupo luchan por los mismos objetivos con parecidos medios.

No existe un perfil puro ni estrictamente negativo, nadie encarna un solo estilo. Casi todos los directores conllevan y soportan una mezcla de distintos perfiles. Normalmente no se conoce cuál predomina hasta que uno se encuentra en situaciones límites en que se juega el poder o el prestigio.

La capacidad de líder para acomodarse a la situación, al grupo y a su propia personalidad determinará a la larga el éxito de su gestión.

B) Enfoque gerencial.

Este enfoque parte de la actitud predominante del líder respecto a los dos tipos de roles que más suelen incidir en la dinámica grupal. Los roles de tarea y los roles de mantenimiento se inspiran, en la teoría de los hombres X y los hombres Y de McGregor.

Owens (1983) identifica a los directivos centrados en la tarea con el liderazgo de estructura y a los líderes centrados en el mantenimiento con el liderazgo de consideración.

- 1) **Liderazgo de tarea o estructura.** Es el liderazgo orientado hacia la consecución de objetivos y resultados. Se preocupa del rendimiento y la eficacia del grupo. Está muy centrado en el desarrollo del proceso creativo, incentiva la iniciativa y la actividad proporcionando toda la información necesaria al grupo para que alcance resultados óptimos.

- El líder de estructura es organizador, y gestor; condiciona las relaciones humanas y afectivas a la consecución brillante de la tarea; suele ser un buen técnico en planificación y organización.

2) Liderazgo de mantenimiento:

- A este perfil le preocupa fundamentalmente la consecución de un buen clima de participación en el que el grupo se sienta a gusto, satisfecho y gratificado.
- El objetivo del líder es la estabilidad del grupo que intenta conseguirla animando, motivando, provocando la mutua expresión de sentimientos y valorando los éxitos y el trabajo de cada miembro.
- Se preocupa personalmente por las necesidades de su grupo y su realización personal y profesional.
- Media en los problemas rebajando la tensión y reconvirtiendo conflictos.

C) Enfoque situacional.

En el enfoque situacional se analiza el estilo de liderazgo desde la situación real en que se mueven los distintos subgrupos de un colectivo de forma dinámica y cambiante y que y que exigen un tipo distinto de liderazgo para cada situación y momento.

El término situacional se refiere en general a las variables del medio ambiente que afectan al grupo tal como: el clima organizacional; las relaciones personales dentro del grupo; la motivación e intereses que mueven a los miembros del grupo a realizar una tarea; los estímulos socioeconómicos que condicionan el cambio o la superación de dificultades; el tiempo que los miembros del grupo llevan en la institución, etcétera.

El mejor líder sería aquel que tuviese la sensibilidad y capacidad para leer las situaciones cambiantes que le ofrece su grupo y la suficiente versatilidad para adaptarse a las distintas realidades grupales que le ha tocado conducir.

El líder tiene que actuar de tal manera que sea capaz de movilizar los intereses de los trabajadores, crearles un clima gratificante y motivador, a través de la toma de decisiones compartidas, de gratificaciones económicas, de la creación de mecanismos de autocontrol y de la autorrealización; y al mismo tiempo, conseguir cuotas altas de calidad y rendimientos efectivos.

De los estudios que se han hecho, sin embargo, sí se puede sacar la conclusión que “los tipos de dirección participativa sacan una ligera ventaja en gratificación a los enfoques autoritarios y no cooperativos en la toma de decisiones” (Fiedler y Chomers, 1985: 128).

En cuanto a la relación interna con el seno del equipo directivo en lo que se refiere a los distintos tipos de liderazgo sería aconsejable y más eficaz centrar los perfiles

democráticos, carismáticos y de mantenimiento en los directores, que por su función específica se ven más obligados a dedicarse a las relaciones personales y públicas y a incentivar la interacción entre los miembros del claustro y estamentos.

En los niveles de gestión directiva encomendada a los jefes de estudios y secretarios, son más recomendables los estilos centrados en la tarea, directamente responsabilizados de la gestión de objetivos.

2.2.7. Tareas y áreas de actuación del Equipo Directivo

SHAW (s/f citado en Álvarez 2006), en su estudio sobre estrategia y tareas del directivo, identifica cuatro factores que definen la complejidad de las tareas que lleva a cabo el equipo directivo:

a) Dificultad de la tarea.

- Cantidad de esfuerzo requerido para culminar la tarea o la facilidad en que puede ejecutarse.

b) Multiplicidad de soluciones.

- El grado en que existe más de una solución correcta y por tanto exige decisión.

c) Requerimiento de cooperación.

- La necesidad de que los miembros del equipo interactúen para realizar la tarea o la posibilidad de llevarla a cabo individualmente.

d) Familiaridad de los subordinados.

- El grado y habilidad con que los miembros subordinados del grupo realizan las actividades de apoyo a la tarea.

Las funciones y tareas nacen de la responsabilidad que recae sobre el equipo directivo de gestionar el proceso educativo definido en distintos proyectos del centro: proyecto curricular, educativo, económico, etc.

Lorenzo (1985) dice: “sólo podemos obtener una imagen unitaria y global del equipo directivo si lo consideramos como máximo responsable del currículum entendido éste como un proceso de todas las experiencias, tanto instructivas como formativas, de orientación y complementarias” (p. 293).

Las líneas de actuación fundamentales son para este autor:

- Elección de objetivos.
- Toma de decisiones sobre las actividades para conseguirlos.
- Relaciones de información y comunicación necesarias.
- Selección de medios y recursos.
- Fijación de agenda y tiempos.
- Aplicación de técnicas adecuadas.
- Evaluación de todo el proceso.

2.2.7.1 Áreas y espacios de actuación

Los espacios de intervención son los núcleos de interés y responsabilidad alrededor de los cuales se vertebra toda la gestión del equipo directivo. Se pueden sistematizar de la siguiente forma:

1. Información

Está considerada como el área más importante, por su trascendencia en el feedback de interacción entre los distintos equipos de trabajo, y por la cantidad de tiempo que absorbe a la función directiva.

Horne y Lupton (1965) afirman que el 42% del tiempo disponible de gestión está dedicado a recibir y transmitir información. Entre las tareas informativas se encuentran:

- Reunión mensual con la junta directiva.
- Recepción y lectura de documentos oficiales.
- Reuniones informativas.
- Reuniones con los equipos psicopedagógicos.
- Distribución de documentación oficial a los distintos estamentos para su información.
- Feed-back informativo entre los miembros del equipo directivo y coordinadores de los distintos ciclos.
- Reuniones informativas con el claustro sobre temas pedagógicos y laborales.

- Recepción de propuestas, quejas y presentación de problemas de todos los elementos de la Comunidad.

2. Ejecución y dirección.

La ejecución supone fundamentalmente tomar decisiones e impartir instrucciones, a lo que dedican los ejecutivos el 17% de su tiempo disponible según Horne y Lupton.

Muchos autores identifican ejecución con dirección o gestión directa, que implica actividades como:

- Ejecutar la jefatura de personal adscrito del centro ya sea directamente o por delegación de funciones en el secretario.
- Selección del nuevo personal en los centros privados personalmente o a través de la comisión de selección.
- Ejecución de los acuerdos del Consejo del Centro.
- Propuesta de nombramientos.
- Elaboración de los programas de trabajo.
- Confección de horarios académicos.
- Elaboración de todos los documentos que sistematizan el trabajo del centro.

3. Representación y relaciones.

Como equipo directivo ostenta la autoridad que le confiere la institución y desde ella fomenta un clima de interacción positiva ayudando a reconvertir los conflictos que surgen de las relaciones personales.

El espacio de actuación se centra en:

- Promover la colaboración y participación de todas las jerarquías del centro.
- Presidir todas las reuniones de los órganos colectivos de gobierno.
- Proponer la creación de nuevas estructuras que vehiculicen la participación de cada jerarquía.
- Representar al centro ante las instituciones gubernamentales.
- Intervenir en las situaciones conflictivas para ayudar a superarlas constructivamente.

4. Coordinación y animación.

El perfil directivo adquiere todas las capacidades que le ofrece el liderazgo referencial. Las tareas más frecuentes suelen ser:

- Relacionar las distintas estructuras de gestión que existen en el centro a través de sus representantes-coordinadores.
- Celebrar reuniones semanales del equipo directivo con el fin de unificar las distintas actuaciones de los ciclos y niveles.
- Impulsar el perfeccionamiento del profesorado en las distintas áreas de actuación, ya sea desde el aula o desde los otros espacios culturales y extraescolares.

- Animar al profesorado a intervenir en proyectos de innovación.
- Coordinar la relación informal entre los distintos niveles del centro.
- Promover la relación del colegio con los centros industriales de la zona.
- Coordinar a través de la comisión permanente la actuación de las distintas comisiones.
- Programar y coordinar el desarrollo de las actividades y servicios complementarios siguiendo las directrices del Consejo.
- Coordinar las actividades académicas de los profesores desde sus unidades operativas de gestión.
- Coordinar las actividades de orientación escolar profesional.

5. Gestión administrativa y económica.

Esta área de gestión exige en estos momentos un 33% del tiempo disponible del equipo directivo, dedicado a tareas de tipo burocrático y económico.

Simplificando pueden sistematizarse en las siguientes:

- Estudio y propuesta del anteproyecto económico para que lo apruebe el Consejo.
- Cumplimiento de memorias y estadísticas para remitirlas a los distintos organismos oficiales.
- Custodia y revisión de la documentación académica y administrativa.
- Seguimiento del presupuesto general velando porque no se produzcan desajustes entre partidas aprobadas y gastos producidos.
- Organización y ejecución de la campaña de matriculación de alumnos.
- Vigilancia de los medios didácticos y materiales del centro.

- Expedición de certificaciones académicas.
- Conservación y mantenimiento del material mueble e inmueble del centro.

6. Supervisión y control.

Es el área más compleja y delicada de la gestión directiva. Son necesarios tacto, firmeza, y sentido de la responsabilidad. Ocupa en el estudio de Horne y Lupton el 8% del tiempo disponible. Supone las siguientes tareas:

- Diagnosticar las posibles situaciones conflictivas e interpretar lo que sucede.
- Evaluar periódicamente la eficacia de la organización del centro.
- Supervisar la programación general de las actividades educativas, tanto regladas como complementarias y extraescolares.
- Revisar el trabajo de cada profesor.
- Velar por el cumplimiento de los criterios de evaluación de alumnos, fijados por los distintos departamentos y aprobados por el claustro.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos en el seno del claustro y del Consejo.
- Controlar las faltas de asistencia de profesores y elevar los partes de control a quien corresponda.

2.3 DESARROLLO DE CATEGORÍAS CONCEPTUALES

Las categorías conceptuales son entendidas como la agrupación de conceptos en función de unas características comunes. En dichas categorías siempre existirá una correspondencia con términos.

Tomando en cuenta lo anterior, en el proceso de desarrollo de este trabajo de investigación existen términos que se utilizan con frecuencia en función del tema principal de esta tesis. Partiendo del eje principal que es el **Ser humano**, el cual es definido como:

El portador de características únicas, irrepetibles e insustituibles, que lo diferencian del resto de especies existentes: como la conciencia, la capacidad de expresarse manifestando sus ideas a través del lenguaje, tiene conocimiento sobre sí mismo y su alrededor, permitiéndole transformar la realidad, conocimiento de sus estados emocionales, tendencia a la autorrealización, capacidad de elección, creatividad y desarrollo en una sociedad, considerando que funciona como una totalidad por lo mencionado, se lo denomina como un organismo bio, psico, social (Artieda, 2008, I).

Se puede decir que existen varias formas de definir a la persona, teniendo en cuenta la línea ideológica e intereses de quien lo define. Como las siguientes:

1. **Persona como sustancia:** atribución de propiedades particulares tales como independencia y raciocinio (Aristóteles, Boecia y Edad Media).
2. **Persona como ser ético:** individuo absolutamente libre, pero sujeto a una obligación moral, respondiendo a un conjunto de leyes divinas antes que a las leyes de su propia naturaleza (Estoicos, Kant y Fichte).

Tomando en cuenta los conceptos anteriores Nerici (1985, I) define a la **educación** como el "proceso de acción sobre el individuo a fin de llevarlo a un estado de madurez que lo capacite para enfrentar la realidad de manera consciente, equilibrada y eficiente, y para actuar dentro de ella como ciudadano participante y responsable".

Al comparar una institución educativa con una empresa en función de estructuras organizativas no existe verdadera diferencia entre las formas de gestión de una y otra. Por lo tanto es importante saber que la **gestión:**

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (Díaz, Mota y Tovar, 2008, I).

Por otro lado, también se debe tener muy claro el concepto de **organización** que según Guerra (2007, IV) es:

A un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

Retomando la definición anterior para Andrade (2005) la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" (p. 448).

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004) la organización consiste en:

Ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito (p. 215).

Al hacer esta comparación también se deben tener en cuenta otros conceptos como el de **dirección**, que Musso (1997) lo describe en base a la definición que dan otros autores:

Clueter Bornor señala que la dirección es como el considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo. Y por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados (p.6).

Dentro de una estructura organizativa existen diferentes áreas o direcciones como:

◆ **Dirección Académica**

Marín Díaz señala que la Dirección Académica es el órgano de apoyo encargado de prestar servicios de orden académico a estudiantes y docentes de la institución.

Dirección Académica es el organismo encargado de coordinar, asesorar y evaluar las funciones docentes técnico-pedagógicas y de convivencia escolar que se dan en el establecimiento, tales como: orientación educacional y vocacional, planificación curricular, supervisión pedagógica, evaluación del aprendizaje y otras análogas (Sciaraffia, 2008, I).

◆ **Dirección Administrativa**

Para distintos autores hay distintos conceptos y muchas veces más que intentar una definición, lo que hacen es acotar elementos que configuran un concepto.

Según Maynard y Barger (1976) la dirección administrativa es el área encargada de planear, ejecutar y revisar. Para el efecto se entiende por planear, pensar por anticipado; por ejecutar, poner en práctica un plan; por revisar, finalmente, cotejar los resultados alcanzados con los planeados.

Para dejar más en claro la parte de dirección administrativa, hay que definir la **administración:**

- a) Según Chiavenato (2004) la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (p. 10).
- b) Hitt, Black y Porter (2006) definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (p. 8).
- c) O. Da Silva (2007) define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización" (p. 6).

Es evidente, que debe haber alguien al frente de una dirección, quien es llamado **Director** o **Directivo**. Isaacs (1997) define al director como: "el que se ocupa de las personas y de la cultura de la organización" (p. 36).

Por otro lado, Katz afirma que la figura directiva es la que simboliza y personifica el éxito y los fracasos de la organización. Se le responsabiliza de los éxitos y los fracasos de la gestión.

Existen otros conceptos que de acuerdo a la temática desarrollada en este trabajo de investigación deben ser considerados: vinculación, optimización e intervención.

De manera general, se entiende la **vinculación** como las diferentes formas de relación entre los diversos actores de la sociedad (academia, centro de investigación, organización y gobierno) para enfrentar conjuntamente los problemas y propiciar el desarrollo tecnológico, económico, productivo, científico y cultural de una región que contribuyen al posicionamiento y fortalecimiento de las instituciones y organizaciones (Programa de Vinculación Académica de ECOSUR, 1998, III).

Los programas de vinculación se deben, antes que nada y sobre todo, a las personas, seres concretos con necesidades concretas. Ahí nace la dimensión ética de la vinculación académica. Los procesos de vinculación académica deben nacer profundamente arraigados en un contexto social, político y económico determinado y responder significativamente a los problemas que el mismo contexto plantea.

Sin embargo, es imperante subrayar la necesidad de que en los programas de vinculación tomen parte y responsabilidad todos los actores involucrados; es decir, las acciones de vinculación no pueden limitarse a transportar conocimientos acabados de las instituciones hacia la sociedad, sino que en la generación de ellos

deben crearse mecanismos de interacción, a través de los cuales se impulsen colectivamente procesos de autogestión social en la construcción de alternativas de vida buena para todos, atendándose problemas reales e incrementando así las capacidades locales para la resolución de los mismos.

La **vinculación** ha pasado a ser un tema de debate permanente, debido a que es un proceso que por su mismo carácter dinámico y polifacético, permite multiplicidad de acciones y, por lo tanto, está en continua construcción.

La vinculación en este momento se empieza a perfilar como una herramienta fundamental para las acciones de investigación y formación académica que realiza la institución educativa.

En los problemas de decisión que normalmente se presentan en cualquier ámbito institucional, empresarial o en la misma vida cotidiana, se parte de una serie de recursos escasos, o bien de unos requisitos mínimos que hay que cumplir, los cuales condicionan la elección de la mejor solución a nuestra decisión. Por lo general, ésta ha de tomarse de forma óptima.

En función de lo anterior, optimizar es buscar la mejor manera de realizar una actividad. La **optimización** puede realizarse en diversos ámbitos, siempre con el mismo objetivo: mejorar el funcionamiento de algo a través de una gestión perfeccionada de los recursos. “La optimización puede realizarse en distintos niveles,

aunque lo recomendable es concretarla hacia el final de un proceso” (García y Laguna, s/f, l).

En una visión general la **intervención** es definida como la participación en un asunto o situación. Por lo tanto, puede ser tomada desde diferentes enfoques como:

- a) Las intervenciones de desarrollo: que son como señala Rodríguez (2004), “procesos continuos, negociados y socialmente construidos que incluyen iniciativas tanto "desde abajo" como "desde arriba", basadas en la orientación de los actores, estudiando las interfaces entre las agencias oficiales y los usuarios potenciales o reales de sus propuestas” (p. 35).
- b) Las intervenciones sociales: Según Feito (2007) se constituyen a partir de un complejo conjunto de relaciones, intereses e ideas socialmente definidas por los distintos actores implicados, reconociendo las luchas y diferencias internas entre ellos.

Los modos de intervención más específicos, son reconstruidos mediante el conocimiento de las racionalidades expuestas por los actores intervinientes, identificando tensiones y conflictos de poder entre los modelos de gestión formales y sus resultados y prácticas concretas, y vinculaciones entre las demandas explicitadas por los beneficiarios de los programas, las necesidades efectivas y las propuestas y acciones concretas de las intervenciones.

Rodríguez (2004) señala que la implementación de una intervención de desarrollo puede describirse como el momento en que diversos dominios sociales se entrecruzan y son mutuamente contruidos. Focalizar la atención en ese entrecruzamiento de dominios sociales o interfaces de diferentes actores permite ver arenas de conflicto, donde se negocian prácticas, discursos y sentidos, que a la vez modelan en cierta forma el programa o intervención de desarrollo.

Estos espacios comprenden sujetos locales, en lo referido a la acumulación de capacidades de gestión colectiva, así como sujetos que personifican la intervención de instituciones externas (gubernamentales o no). Diversas racionalidades y representaciones son puestas en juego durante el transcurso de estos procesos: diferentes visiones del mundo, sistemas de valores y de regulación del comportamiento social.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS INTERVINIENTES

2.4.1 Los alumnos

2.4.1.1 Características pedagógicas

Definitivamente, al describir a los alumnos las características pedagógicas son de suma importancia.

La relación de la escuela con la vida de los niños no se refiere sólo a las experiencias que éstos tienen con la cultura o a sus intereses o motivaciones, sino también a la importancia que tiene la familia como primer contexto de socialización. La familia juega un papel crucial en el desarrollo del niño porque en ella ha realizado sus primeros aprendizajes, ha establecido sus primeros vínculos emocionales y ha incorporado pautas y hábitos sociales y culturales.

Por este motivo, la relación escuela-vida se refiere también a la necesidad de compartir con la familia la labor educativa, a través de la comunicación y la coordinación, con la finalidad de completar y ampliar las experiencias formativas que ayudan al desarrollo de los niños. Será necesario, pues, establecer contactos periódicos con los padres, organizando encuentros individuales y colectivos, y estructurar fórmulas de participación de las familias en la escuela.

El hogar como núcleo del sistema familiar puede repercutir seriamente sobre el ajuste emocional y cognitivo del niño. Un hogar armónico, capaz de proporcionar seguridad, amor y un ambiente favorable, dota al niño de confianza, estabilidad, seguridad y alegría, las cuales son características básicas para construir una plena y sólida socialización.

Al contrario, un hogar no armónico en el que las escenas violentas suceden, en el que la indiferencia sustituye a la empatía y la comprensión, provoca falta de confianza y de seguridad, sentimientos de inferioridad que pueden traducirse en conductas disociales cuyas representaciones extremas son la violencia gratuita.

El maestro debe conocer los aspectos básicos del desarrollo de la afectividad y debe de tratar de establecer con los padres de familia relaciones empáticas y enriquecedoras que conduzcan a la sensibilización conjunta sobre la importancia evolutivo – afectiva de los niños.

El proceso educativo es, por extensión, un proceso de socialización que tiene como máxima la integración plena y activa de cada individuo en el seno de la sociedad en la que se desarrolla. Sociabilidad y participación exigen la convergencia de intereses, objetivos y prácticas educativas de todos los agentes participantes en este proceso educativo de cara a ofrecer al niño un desarrollo afectivo-social coherente y armonioso. Las distorsiones que puedan producirse en las relaciones entre la familia y el Colegio dificultarán, en mayor o en menor medida, la plena integración social de los niños.

Palau (2005) señala que la existencia de un contexto educativo bien estructurado y organizado en torno a los intereses y necesidades del niño, pero sin que se tome en consideración los diferentes puntos de vista del contexto socio familiar puede resultar pobre e insuficiente como contexto de desarrollo.


Diversos autores afirman que una de las funciones principales de la educación infantil consiste en incidir en la cultura familiar y en sus prácticas educativas. Esta afirmación se podría hacer extensiva a todas las etapas de la educación obligatoria.


La escuela debe conocer los cambios de las necesidades y demandas de las familias y debe de ajustar y adaptar su acción educativa con el objetivo primordial de beneficiar el desarrollo armónico de los niños, el cual, sin duda, repercutirá positivamente en el proceso de búsqueda del equilibrio por parte de los padres.

Las relaciones entre la familia y la escuela de calidad deben servir para acercar dos mundos complementarios pero muy distintos. Deben ayudar a la mutua comprensión con el fin de establecer pautas comunes de actuación. De esta manera, la escuela puede garantizar óptimamente su función educativa, ya que de los conocimientos, valores y principios que mueven su acción pedagógica resultan beneficiados directamente todos los alumnos e indirectamente sus padres.

A continuación se habla de las características psicológicas, sociológicas y pedagógicas de los niños de acuerdo a sus edades.

2.4.1.2 Inicial y preescolar (de 3 meses a 5 años)

-  La infancia es el periodo transcurrido entre los 0 y los 6 años. Durante la infancia el ser humano adquiere los logros más importantes de toda su vida.

-  Díaz (2009) menciona que al inicio de la vida el niño está afinando su capacidad vincular para iniciar a continuación los procesos de socialización. El reconocimiento de las personas, hacia los 3 o 4 meses de vida el niño se comienza a comportar de forma distinta según la persona con la que

interactúan. Será hacia el octavo mes cuando el bebé incluso sienta miedo frente a los desconocidos. Posteriormente, cuando sea capaz de describir las características de otras personas, lo hará partiendo de lo externo.

El niño vive permanentemente una gran ansiedad de separación, la cual llega a un nivel máximo en los chicos introvertidos, tímidos, ansiosos, sin hermanos (hijos únicos). La madre es el refugio, el consuelo; el padre es el que protege de los peligros externos, el fuerte, que da seguridad. La dependencia afectiva del niño hacia sus padres, en esencial de la mamá, es muy potente. Sin embargo, los niños pequeños, hasta 7 a 9 meses, frecuentemente se adaptan a las atenciones de cualquier adulto, esto puede ser un padre o cualquier otra persona. Niños mayores pueden llegar a sentirse mal cuando son dejados con personas extrañas. Ellos necesitarán más tiempo, además de su apoyo para "llegar a conocer" a los proveedores.

- 🖼️ Todavía está latente el riesgo de desarrollar un trastorno vincular.

- 🖼️ Sus mecanismos de autocontrol son muy rudimentarios, de modo que necesita en forma imperativa mucha contención emocional, ya que puede ser desbordado por sus emociones de modo intenso e incontrolable. Esto es particularmente serio en lo referido a la ansiedad.

- 🖼️ Reconocimiento de sí: es posterior al reconocimiento de las otras personas. Entre los 9 y 12 meses el niño comienza a reconocerse frente a un espejo,

pero hasta los 18 y 24 meses no reconoce su imagen y no usa los pronombres personales.

- Adquisición de la identidad sexual: hacia los dos años de vida, el niño muestra preferencias hacia ciertos tipos de vestidos, juguetes, etc. Según estén clasificados como “de niño” y “de niña”. A los 3 años ya se distinguen claramente como niño o niña, siempre partiendo de características externas, por lo que creen que pueden cambiar de sexo si sus características externas cambiarán.
- La imaginación, la fantasía sin límites y la fuerza lúdica son sus rasgos centrales, los que poseen el poder de neutralizar las emociones negativas. El niño preescolar aún no establece límites claros entre fantasía y realidad.
- Niños que recién comienzan a caminar pueden llorar, lloriquear, negarse ir a la escuela, o actuar enojados o de otras formas. Preescolares pueden retroceder y actuar como niños más pequeños. Puede que estén más despiertos durante las noches. Esta conducta normalmente termina después de algunos días o semanas en la escuela.
- A algunos niños les gusta llevar un recuerdo de su hogar cuando van a la guardería, puede servir una foto de la familia o un pequeño juguete.

- ❏ Se pueden presentar niños que a partir del tipo de atención que reciben, desarrollan amigos imaginarios, para suplir la necesidad afectiva.
- ❏ Algunos niños presentan falta de motivación hacia las actividades rutinarias, poniendo mayor atención a sus demás compañeros.
- ❏ Muestran cansancio e irritabilidad al final del día. Necesitan un momento de tranquilidad para evitar la sobre estimulación.
- ❏ Al no tener una sola persona con la que se estreche el vínculo afectivo, haciendo veces de cuidadora, y que estas cuidadoras son varias a lo largo del día y de la semana, no estrechan vínculos, por lo cual se muestran con mayor independencia y seguridad al realizar sus actividades.
- ❏ El desarrollo moral, al no tener una figura que da el seguimiento de su conducta a lo largo del día, en algunas situaciones buscan evadir la autoridad para no tener consecuencias a su conducta de no seguir reglas.
- ❏ En un niño las necesidades afectivas, sociales, relacionales y de comunicación son tan primarias y básicas como cualquier otra de sus necesidades (físicas o psicológicas).

- ❏ Al no poder tomar todavía la suficiente distancia de los acontecimientos y carecer de una gran introspección, es muy vulnerable al estrés por negligencia emocional. El preescolar necesita ser constantemente protegido y escuchado.

- ❏ El estrés lo desestabiliza intensamente, apareciendo síntomas ansiosos en cualquiera de las esferas de expresión (inmunológica, corporal, psicológica, hormonal).

- ❏ Alrededor de los cinco años de edad se pone en marcha una poda de conexiones neuronales, como parte de un proceso de remodelado cerebral destinado a facilitar la aparición de nuevas habilidades al servicio de los próximos desafíos culturales y sociales. Con esta poda queda espacio para establecer sólidas conexiones que permitan al niño adquirir las habilidades instrumentales (lectura, escritura, cálculo) y para consolidar un juicio más objetivo de la realidad. Esta etapa de poda sináptica deja al niño en una condición de gran vulnerabilidad al estrés y a los errores en la educación de las emociones.

- ❏ Lateralización: entre los 3 y 6 años debe haberse producido la lateralización, aunque en algunos casos se produce incluso antes de los 2 años.

- ❏ Locomoción y control postural: en los 3 primeros años de vida, el niño pasa de no saber ni moverse a poder andar, correr, saltar y mantener ritmos con manos y pies.

- Además de estos logros se dan otros, como por ejemplo la adquisición de la lecto-escritura y la del lenguaje.

2.4.1.3 Primaria menor (de 6 años a 8 años)

- A partir de los seis años, se inicia una activa reconectividad sináptica que permite al niño recuperar la serenidad y abrirse gozosamente a nuevas experiencias.
- El autocontrol aparece en forma progresiva, pero los mecanismos reflexivos son rudimentarios.
- El desarrollo moral va apareciendo lentamente, pasando de la obediencia impuesta a una lenta internalización de valores y de principios éticos rectores de la conducta.
- Comienza a diferenciar con nitidez fantasía de realidad.
- Necesita mucha protección de parte del adulto, pero disfruta la libertad, que siempre huele a aventura. Sin embargo, rara vez se excede en el uso de la libertad, ya que es muy temeroso y su hogar es el único lugar verdaderamente seguro.
- Idealiza a los adultos, en especial a sus padres, quienes siguen siendo mirados como perfectos, infalibles, sabios e inmortales. En cada mujer ve una

madre y en cada varón un padre, de modo que la negligencia emocional le hiere profundamente.

- 🖨 El estrés lo desestabiliza, pero suele enviar pocas señales de compromiso emocional.

- 🖨 Consolida su identidad, adquiere conciencia de sus capacidades y limitaciones, acepta las normas, percibe su situación en el mundo social y adopta comportamientos cooperativos.

- 🖨 En el ámbito afectivo- social la niñez es una etapa relativamente tranquila en la vida del niño, ya que más que nada se consolidan los grandes logros adquiridos durante la infancia (identidad, control de esfínteres, etc.).

- 🖨 Desde los 6 a los 9 años son inestables, creados para conseguir un objetivo, una vez conseguido, el grupo se disuelve.

- 🖨 Escuela y otros educadores: en el momento de la escolarización el niño abre su campo social. Hasta este momento su única interacción social se daba en su familia. Al entrar al colegio deberá aprender nuevas normas.

- 🖨 El maestro toma un papel muy importante para el niño, ya que durante gran parte del tiempo es su figura adulta de referencia. En el caso de la educación fuera del colegio, el educador toma también mucha importancia para el niño.

No debemos olvidar que los niños y niñas de estas edades se guían totalmente por lo que los adultos dicen o hacen.

- ☐ Conforme los niños crecen, el auto concepto va modificándose y ganando en contenido de carácter psicológico y social. Hacia los 6-8 años comienzan a describirse como personas con pensamiento, deseos y sentimientos distintos a los demás. Comienzan a describirse “por dentro”.
- ☐ Al mismo tiempo desarrolla la dimensión social de su “yo”. Comienza a describirse como incluido en un grupo social determinado.
- ☐ En cuanto a la identidad sexual, es hacia los 7-8 años cuando la identidad sexual comienza a definirse por los genitales.

2.4.1.4 Primaria mayor (de 9 años a 12 años)

- ☐ Entre los ocho y nueve años, finaliza la niñez y se pone en marcha el complejo sistema hormonal. Una de las primeras hormonas en aparecer es el cortisol, producida por la glándula suprarrenal, favorece la aparición de vello corporal y facial y provoca un sostenido incremento de la ansiedad basal. El niño se torna más temeroso y regresan antiguas fobias propias de la edad preescolar. Es probable que este incremento de ansiedad provocado por el cortisol haya tenido inicialmente una función protectora. Con este fin, la evolución humana ayudó creando un período en el que el cortisol activara potentemente las

reacciones de miedo. Esta fase se denomina adrenergia y es una edad de gran vulnerabilidad a presentar cuadros ansiosos y de compromiso anímico.

- ▣ A nivel cerebral, ocurre una extensa poda de conexiones neuronales, preparando nuevamente el terreno para que durante la pubertad se lleven a cabo conexiones más eficientes que permitan afrontar con éxito los desafíos sociales y culturales que están por venir. Es por lo tanto una fase de mucha vulnerabilidad emocional.
- ▣ Los niños y niñas en este periodo se tornan dispersos, con escasa capacidad de concentración; aparece desgano y melancolía; se tornan silenciosos y buscan calmar la perturbadora ansiedad a través de comer compulsivamente carbohidratos (chocolates, golosinas, helados, galletas, pasteles) y de evadirse de la realidad a través de los video juegos y de la televisión.
- ▣ Es una etapa de duelo. Niños y niñas parecen adquirir súbita conciencia de la irreparable pérdida a la que se enfrentan: la niñez se bate en retirada y se anuncia sutilmente la nueva etapa adolescente, a la que temen tanto como desean. Perciben que están más emotivos, más sensibles a ciertos estímulos, experimentan dolorosos enamoramientos platónicos, que viven con culpa y sorpresa.
- ▣ La agilidad mental de un estudiante puede estar condicionada, más que por sus capacidades mentales, por su motivación. La aplicación de unas buenas

técnicas de estudio que le permitan corregir ciertos hábitos puede mejorar o reforzar su rendimiento académico sustancialmente y fortalecer estímulos muy potentes que le lleven a triunfar donde antes había un fracaso tras fracaso.

- 🖨 Independencia: menor interés por los padres, intensa amistad con adolescentes del mismo sexo, ponen a prueba la autoridad y se da la necesidad de privacidad.
- 🖨 Autoimagen: Preocupación por los cambios púberes e incertidumbre acerca de su apariencia.
- 🖨 Características psicológicas:
 - Imaginación: es productiva, refleja la realidad. Continúan desarrollándose los dos tipos de imaginación la reconstructiva y la creadora.
 - Memoria: se incrementa el desarrollo de la memoria voluntaria , se encamina a intelectualizarse . Además se desarrolla la memoria racional y la lógica-verbal , aumentando el papel selectivo de los procesos de memorización.
 - Percepción: este proceso en el adolescente se desarrolla a la primera impresión , la cual puede resultar negativa o positiva.

Puede hacer un análisis detallado de un objeto o materia percibida, donde se favorece la observación.

- Emociones y sentimientos: existe gran excitabilidad emocional. Sus vivencias emocionales son ricas, variadas, complejas y contradictorias con los adultos. Aparecen vivencias relacionadas con la maduración sexual. Sus sentimientos se hacen cada vez más variados y profundos, apareciendo los sentimientos amorosos.
- Motivación: los intereses cognoscitivos adquieren un desarrollo considerable, que se transforman en intereses teóricos que le sirven de base para su futura profesión. Su interés o intención profesional están vinculadas a las asignaturas preferidas o aquellas profesiones que tienen un reconocimiento social.
- Pensamiento: se concretiza el pensamiento teórico conceptual reflexivo (realiza reflexiones basadas en conceptos, elaborando hipótesis y juicios enunciados verbalmente, expone ideas con un carácter lógico). Su pensamiento carece de esencia y originalidad.
- Conciencia moral: su moral no resulta lo suficiente estable. El grupo influye en la formación de la opinión moral y de la

valoración que hace el adolescente de ella. La opinión del grupo tiene más valor que la de los padres y maestros.

Características sociológicas:

- En estas edades el escolar se encuentra inmerso en la actividad de estudio; la cual cambia en su esencia tanto en su contenido como en su forma. Aparecen otras actividades de tendencia social (artística, laboral, deportiva, recreativa, etc.), las cuales se realizan en grupo y de forma práctica.
- Las relaciones con sus compañeros posibilitan la relación íntimo-personal, la cual es fuente importante para desarrollar sus vivencias y reflexiones, así como su camaradería, respeto mutuo y confianza entre ellos.
- La familia representa un papel importante en el sistema de comunicación del adolescente, pues él debe responder a un sistema de tareas dentro del seno familiar.

2.4.2 Los docentes, directivos y padres de familia

En este apartado se hablara de las características psicológicas, sociológicas y pedagógicas de las personas en una etapa de madurez.

2.4.2.1. Características psicológicas

El ser humano posee un conjunto de reacciones y hábitos de comportamiento que se han adquirido durante la vida y que dan especificidad al modo de ser individual. Junto con el temperamento y las aptitudes configuran la personalidad de un individuo.

La personalidad está formada por una serie de características que se utilizan para describirnos y que se encuentran integradas mediante lo que se llama el yo o sí mismo formando una unidad coherente.

Entre estas características se encuentra lo que en psicología se denominan rasgos, como agresividad, sumisión, sensibilidad, etc.; conjuntos de rasgos como extroversión o introversión, y otros aspectos que las personas utilizan para describirse, como sus deseos, motivaciones, emociones, sentimientos y mecanismos para afrontar la vida.

Es decir, la personalidad es la forma en que pensamos, sentimos, nos comportamos e interpretamos la realidad.

En gran medida, como señala Sánchez y González (2004) la personalidad está determinada por los genes, que nos proporcionan una gran variedad de predisposiciones. Pero el ambiente y las experiencias de la vida (padres, sociedad, amistades, cultura, etc.) se ocupan de moldear todas esas posibilidades en una


dirección u otra. Por tanto, aunque podamos cambiar nuestra forma de ser, lo hacemos en base a esas características de personalidad con las que hemos venido al mundo.


Generalmente, existe una tendencia a comportarse a través del tiempo de una forma determinada, pero esto no quiere decir que una persona se comporte de ese modo en todos los casos. Por ejemplo, si decimos que una persona es introvertida, significa que lo es la mayor parte del tiempo, pero no en todas las ocasiones. Los estados de ánimo influyen también en el comportamiento, de modo que una persona puede variar en función de sus cambios de humor. Sin embargo, esta variabilidad es un indicio de buena salud psicológica (siempre que no sea extrema), ya que indica la existencia de una personalidad flexible, capaz de adaptarse a distintas situaciones.

Las personas reaccionan al mundo de acuerdo a su modo de percibirlo. La personalidad determina ese modo de ver el mundo y de vernos a nosotros mismos, pero, al mismo tiempo, la manera de vernos a nosotros mismos influye en nuestra personalidad. Por ejemplo, si varias personas le dicen a un niño que es muy inteligente, es muy probable que piense de sí mismo que lo es, mientras que si le dicen lo contrario llegará a considerarse una persona poco inteligente. Esto es debido a que es difícil comprobar si somos o no inteligentes (mientras que es bastante fácil comprobar, por ejemplo, la fuerza física). Por este motivo, muchas veces recurrimos a los demás para definimos, basándonos en la opinión que otros tienen de nosotros. En otras ocasiones nos describimos tomando a los demás como punto de referencia.

El carácter es la suma de todos los rasgos que forman nuestro ser y por lo que nos identifican los demás. El carácter de una persona puede cambiarse o educarse de ahí el entrenamiento en asertividad o habilidades sociales.

Sánchez y González (2004) son de la opinión de que el carácter es una tendencia hacia un tipo de comportamiento que manifiesta el individuo. Todos los elementos que integran el carácter se organizan en una unidad que se conoce como estabilidad y proporciona al carácter coherencia y cierto grado de uniformidad en sus manifestaciones, con los cambios lógicos que ocurren a lo largo de la vida.

 *Elemento psíquico del carácter:* En él intervienen principalmente las funciones psíquicas, así como la acción del ambiente. A partir de esos elementos se desarrollan los factores individuales, que conforman el particular modo de reaccionar y enfrentar la vida que presenta una persona.

 *Elemento orgánico del carácter:* Existe una relación indispensable entre cuerpo y mente; el carácter posee también una base biológica que depende de elementos orgánicos como la constitución física y el temperamento.

El carácter ha tratado de ser definido a lo largo de todos estos años pero una de los conceptos más acertados es el definido por Santos (2004), "el carácter es el sello que nos identifica y diferencia de nuestros semejantes, producto del aprendizaje social" (p. 97). Esto hace pensar que las personas son únicas, que poseen un

conjunto de reacciones y hábitos de comportamiento único que a lo largo de sus vidas han adquirido.

El carácter probablemente no se manifieste de una forma total y definitiva, si no que pase por un proceso evolutivo que se desarrolla hasta llegar a su completa expresión en el final de la adolescencia.

Ante todo debe quedar claro que carácter no es lo mismo que temperamento, según Gaitán (2006) "el temperamento es la base biológica del carácter y está determinado por el proceso fisiológico y factores genéticos que inciden en las manifestaciones conductuales."(p. 2)

Las aptitudes, son rasgos generales y propios de cada individuo que le facilita el aprendizaje de tareas específicas y le distingue de los demás. Las aptitudes aparecen en las distintas etapas de maduración individual, aunque no comienzan a precisarse hasta aproximadamente los 10 años de edad.

2.4.2.2 Características sociológicas

La interacción social es indispensable para el desarrollo de las características que nos convierten en humanos. Desde su nacimiento el ser humano necesita contacto íntimo y continuo con las demás personas para adquirir su personalidad.

El ser humano es un ser social por naturaleza lo que hace que siempre busque compañía, formas de asociarse con otros seres humanos y formas de cómo lograr mejores resultados en sus relaciones sociales. Este instinto nos lleva a desarrollar formas de vida cada vez más complejas y a la vez a acumular una serie de conocimientos que nos han permitido, poco a poco, ir comprendiendo lo que llamamos realidad. La realidad comprende todo, tanto lo que hay en la naturaleza como lo que está en las mentes de los seres Humanos.

Los grupos sociales pueden clasificarse en primarios secundarios y terciarios. Los primarios es una unidad de íntima asociación y cooperación, la familia y los amigos íntimos son grupos primarios. El secundario se distingue del primario por el grado de contacto entre sus miembros y por su organización formal, un grupo religioso es un grupo secundario. Los grupos terciarios son casuales, transitorios y de corta duración, un ejemplo los que se reúnen a ver un concierto (Sánchez y González, 2004).

2.4.2.3 La adultez

Es la etapa comprendida entre los 25 a los 60 años aproximadamente, aunque como es sabido, su comienzo y su término dependen de muchos factores personales y ambientales.

En esta etapa de la vida el individuo normalmente alcanza la plenitud de su desarrollo biológico y psíquico. Su personalidad y su carácter se presentan

relativamente firmes y seguros, con todas las diferencias individuales que pueden darse en la realidad.

Así, hay adultos de firme y segura personalidad capaces de una conducta eficaz en su desempeño en la vida; hay otros de una personalidad no tan firme ni segura; finalmente existen los que adolecen de una pobre y deficiente manera de ser (personalidad) que los lleva a comportamientos ineficaces y hasta anormales.

El Dr. Néstor Fernández Sánchez, catedrático de la UNAM, señala que los humanos cambian y crecen en muy diversos aspectos durante el período de los 20 a los 40 años, edades límite aproximadas que la mayoría de los estudiosos han establecido para definir al joven adulto. Durante estas 2 décadas se toman muchas de las decisiones que han de afectar al resto de la vida, con respecto a la salud, la felicidad y el éxito del individuo. Es en esta etapa de la vida cuando la mayoría de las personas dejan el hogar paterno, obtienen el primer empleo, se casan, tienen hijos y los crían, es decir, tiene las principales transiciones.

Para la sociedad, estos años son los más importantes de toda la vida. La experiencia juega un papel especialmente importante en el funcionamiento intelectual. Pero las experiencias de un adulto son diferentes y, generalmente, mucho más amplias que las de un niño, cuyo mundo está definido grandemente por el hogar y la escuela. Por la diversidad de las experiencias del adulto, hacer generalizaciones acerca del conocimiento de los adultos es extremadamente difícil.

El adulto maduro se distingue por las siguientes características:

- ▣ Controla adecuadamente su vida emocional, lo que le permite afrontar los problemas con mayor serenidad y seguridad que en las etapas anteriores.
- ▣ Se adapta por completo a la vida social y cultural. Forma su propia familia. Ejerce plenamente su actividad profesional, cívica y cultural. Es la etapa de mayor rendimiento en la actividad.
- ▣ Es capaz de reconocer y valorar sus propias posibilidades y limitaciones. Esto lo hace sentirse con capacidad para realizar unas cosas e incapaz para otras. Condición básica para una conducta eficaz.
- ▣ Normalmente tiene una percepción correcta de la realidad (objetividad), lo cual lo capacita para comportarse con mayor eficacia y sentido de responsabilidad.
- ▣ En este periodo, las aptitudes intelectuales y físicas han madurado suficiente para que las personas subsistan con independencia y capacidad, su intervención en los problemas laborales, políticos y ciudadanos, manifiestan su madurez psicológica, ergología y además su adultez sociológica propiamente dicha. La propia sociedad, y al referirse a ella se indica a la sociedad adulta plena, reguladora del ordenamiento de la vida comunitaria.
- ▣ La adultez social se manifiesta en tres sectores: en el trabajo, en la participación social (política y cívica) y en la responsabilidad jurídica.

2.5 NORMATIVIDAD

2.5.1 Ley Federal del Trabajo

TITULO PRIMERO

Principios Generales

Artículo 11.- Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores.

Artículo 16.- Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

2.5.2 Ley de Educación para el Estado de Aguascalientes

TÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO VIII

Del Financiamiento de la Educación

Artículo 53.- Las instituciones de educación de carácter particular manejarán descuentos y becas del 25 al 50% en cuotas de inscripción y colegiaturas a un número igual, por lo menos del 10 al 20% de sus matrículas.

TÍTULO TERCERO

DE LA DIRECCIÓN Y OPERACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

CAPÍTULO II

Del Proceso Educativo

Artículo 114.- Los directores escolares serán los responsables de dirigir y coordinar los esfuerzos de maestros, alumnos y padres de familia, así como del aprovechamiento de los recursos y medios disponibles en su plantel.

2.5.3 Acuerdo Número 96

CAPITULO IV

Directores

Artículo 14.- El director del plante es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

Artículo 16.- Corresponde al director de la escuela:

I.-Encauzar el funcionamiento general del plante a su cargo, definiendo las metas, estrategias y política de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas vigentes;

II.-Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación del plantel:

III.-Acatar, difundir y hacer cumplir en el plantel las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública, emitidas a través de las autoridades competentes;

IV.-Representar técnica y administrativamente a la escuela;

V.-Estudiar y resolver los problemas pedagógicos y administrativos que se presenten en la escuela, así como plantear ante las autoridades correspondientes, aquellos que no sean de su competencia;

VI.-Suscribir la documentación oficial del plante, evitar que sea objeto de usos ilegales, preservarla de todo tipo de riegos y mantenerla actualizada;

VII.-Elaborar el plan de trabajo anual de la escuela y presentarlo al inspector escolar y demás autoridades competentes dentro del primer mes de labores;

VIII.-Revisar y aprobar, en su caso, el plan de trabajo anual que, para desarrollar el programa de educación primaria vigente, elabore el personal docente, controlando que aquél se adecue a las técnicas pedagógicas aplicables;

IX.-Dictar las medidas necesarias para que la labor del personal docente se desarrolle ininterrumpidamente, de conformidad con el calendario escolar y los planes de trabajo autorizados;

X.-Proporcionar la información que, a través de sus autoridades competentes, le requiera la Secretaría de Educación Pública en el tiempo que ésta señale:

XI.-Tramitar, ante las autoridades competentes, el permiso necesario para la celebración de actividades didácticas, culturales o recreativas que se realicen fuera del plantel;

XII.-Autorizar la celebración de eventos y espectáculos públicos relacionados con las actividades propias del plante, previo permiso de la dirección o delegación general correspondiente. Los actos a que se refiere esta fracción no deberán causar gravamen económico al alumno;

XIII.-Organizar y coordinar el desarrollo de las actividades de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios;

XIV.-Dictar las medidas necesarias para garantizar la atención de los grupos que eventualmente queden sin maestro;

XV.-Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes del activo fijo del plantel y notificar a las autoridades correspondientes las modificaciones que sufra el mismo;

XVI.-Cuidar de la conservación del edificio escolar y sus anexos, vigilando que los mismos reúnan las condiciones necesarias de seguridad, funcionalidad e higiene;

XVII.-Informar a las autoridades competentes acerca de las necesidades del plante, en materia de capacitación del material docente, ampliación del inmueble, equipos y materiales didácticos;

XVIII.-Supervisar la adquisición y distribución del material didáctico y el correcto uso de equipos y demás instalaciones materiales.

XIX.-Convocar a la integración, en su caso, del Consejo Técnico Consultivo de la escuela dentro de los primeros quince días del inicio del año escolar;

XX.-Formar parte del Consejo Técnico Consultivo de la zona, participar en sus deliberaciones y dar cumplimiento a los acuerdos y recomendaciones que en éste se adopten;

XXI.-Aplicar las medidas disciplinarias a las que hace referencia este ordenamiento;

XXII.-Llevar un registro de entrada y salida del personal, así como uno en que se anoten recomendaciones del inspector escolar y otras autoridades competentes;

XXIII.-Supervisar el cumplimiento de la obligación de rendir honores a la bandera nacional los días lunes de cada semana, en los términos de las disposiciones legales aplicables:

XXIV.-Radicar en la comunidad donde preste sus servicios;

XXV.-Abstenerse de abandonar sus labores dentro del plantel, así como de disponer del personal o edificio y equipo escolar para atender ocupaciones particulares, y

XXVI.-Realizar las demás funciones que siendo análogas a las anteriores le confieran este ordenamiento y otras disposiciones aplicables.

2.6 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

1. Conferencia sobre las actividades del área administrativa.

Esta conferencia se basa en dos objetivos principales:

a) Resaltar la importancia de la comunicación dentro de la Institución.

Se inicia con algunas dinámicas grupales relacionadas con el tema de la comunicación como: “el saludo múltiple” que permite romper el hielo y abrir un clima de confianza; otras donde se refleja la importancia y a la vez la complejidad de la comunicación como “comunicación con objetos intermediarios”, “obstáculos”, “dialogo dibujado”, etc.

Posteriormente se trata a profundidad el tema de comunicación, donde se abordan contenidos relevantes para la Institución como:

- ◆ La comunicación en el centro educativo debe basarse en los valores que están en el ideario y en los objetivos generales.
- ◆ Para favorecer la comunicación es importante conocer las características de cada integrante del equipo de trabajo.
- ◆ La importancia de la empatía.
- ◆ Las barreras de comunicación que se presentan en la Institución.
- ◆ La comunicación organizacional.

La complejidad de una institución plantea retos relacionados con los recursos, la organización, los medios de atención tanto físicos como técnicos, y con las relaciones entre todos los actores involucrados. Esa misma complejidad

origina la necesidad de armonizar la comunicación entre los miembros de la institución y de realizar el trabajo participativo a partir de nuevas experiencias que tiendan a fortalecer la calidad educativa, en un marco de equidad.

La buena comunicación sirve como vínculo, unión y enlace entre las diferentes áreas que constituyen a la escuela destacando las funciones directivas como lo son dirigir, orientar, asesorar y evaluar en forma permanente y de manera formativa al personal.

Es preciso fortalecer la comunicación entre los diferentes actores educativos de la institución para alinear visiones y propósitos de todos los involucrados.

Teniendo claro todo lo mencionado en el inciso “a”, se justifica la realización de la conferencia y continúa con el segundo objetivo:

- b) Dar a conocer al área académica procedimientos, innovaciones y modificaciones relacionadas con las actividades del área administrativa.

2. Curso de capacitación relacionado con las actividades que desempeña el área administrativa para utilidad del área académica.

Una vez realizada la conferencia, el área académica tendrá mayor conocimiento sobre el área administrativa y su funcionamiento, y así se podrá tratar temas más específicos y prácticos para beneficio del área académica.

Con la realización de este curso se pretende ofrecer la alternativa de un nuevo estilo participativo, fundado en la colaboración y cooperación entre todos los integrantes para la consecución de metas comunes con el método del diálogo para superar los conflictos, la aceptación de las decisiones mayoritarias, el respeto a las opiniones de la minoría, la reflexión y el esfuerzo.

Es necesaria la colaboración y participación de todos los involucrados en la tarea educativa, ya que juntos contribuyen en la construcción de climas favorables para el aprendizaje, dinamizan el trabajo docente y logran la atención y resolución conjunta de problemas específicos de los alumnos además de que benefician la puesta en práctica de innovaciones para la mejora de la estructura organizacional.

La participación dentro de la institución es fundamental para reforzar, mantener y compartir los valores mediante la atención adecuada a lo cambiante, ya que, como es sabido, no hay nada permanente y por lo tanto la participación puede estar también en función de la definición de lo que va a regir en el centro educativo durante un periodo de tiempo.

Este curso de capacitación tiene como fin:

- a) Dar las herramientas necesarias al área académica para que acudan al área administrativa con múltiples motivos relacionados con el quehacer administrativo y que estén directamente relacionados con el quehacer diario del docente.

- b) Impulsar la participación del área académica en las decisiones y acciones relevantes relacionadas con el área administrativa para mejorar la vinculación entre áreas.

3. Desarrollo del Plan estratégico para Liceo de Aguascalientes.

Dentro de la institución se debe trabajar a través de una serie de principios y componentes para alcanzar la misión y la visión acordadas por el colectivo; es por ello que se requiere de herramientas de planeación, seguimiento y evaluación, que le den objetividad y concreción a los objetivos, las metas, estrategias y actividades que se hayan planteado.

El Plan estratégico es la herramienta para desarrollar la planeación estratégica que tendrá la capacidad de identificar las necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo, considerando a los maestros, directivos, alumnos y padres de familia como una auténtica comunidad escolar.

Para el logro de lo anterior, la institución escolar debe construir, con la participación de todos los integrantes, un plan estratégico propio en el marco de los propósitos educativos nacionales.

La institución debe identificar su situación y tener bien clara su misión, visión y valores para transmitirlos a toda la comunidad escolar. Realizar acuerdos y

compromisos; establecer objetivos, estrategias, metas, indicadores, acciones y actividades en un proyecto de desarrollo a mediano plazo, lo que permitirá generar condiciones propicias para lograr el cambio planificado.

Dentro de este plan estratégico una de las acciones que realizará el área administrativa para lograr una mejor vinculación con el área académica es la organización y administración de las funciones de cada área.

4. Desarrollo y aplicación de evaluación del área administrativa.

Se llevará a cabo una evaluación de procesos y resultados, que permita dar seguimiento a los avances de estándares, objetivos y metas, así como rendir cuentas de los resultados obtenidos tras haber realizado la evaluación, que podrá efectuarse a mitad y al final del ciclo escolar.

La evaluación permitirá identificar cuál es el sentir de todos los miembros de la comunidad educativa respecto de los logros adquiridos y lo que falta por hacer. Estas apreciaciones reflejan la percepción de la calidad del servicio ofrecido y debe ser considerada para la elaboración de un nuevo plan de trabajo y, si fuera necesario, el ajuste a la planeación estratégica como documento integrador.

Dentro de la evaluación, algunos aspectos a considerar son:

- a) Establecer un clima de confianza.

Un clima de confianza escolar supone la existencia de la comunicación, la cooperación, el intercambio, la integración y el establecimiento de valores, como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los componentes de la comunidad escolar.

Se deberá evaluar si en la escuela:

- Existe comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar.
- Se promueve cooperación dirigida a mejorar el aprendizaje.
- Existe intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre las distintas áreas.
- Se orienta la integración de la comunidad escolar, en torno a los mismos objetivos.
- Se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, como el respeto, la tolerancia a las ideas, a las prácticas diversas y la confianza que deposita la comunidad en sí misma como condición indispensable para el trabajo conjunto.

b) Decisiones compartidas.

La escuela, como una organización abierta, debe incorporar las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir sus metas. Debe existir un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada participante y establecer los mecanismos para que esto suceda. Las perspectivas se deben recoger para

ser discutidas, valoradas e incorporadas al esquema de decisiones que se hayan tomado para mejorar.

Se deberá evaluar si en la escuela:

- Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas, tanto de profesores como del resto de la comunidad escolar.
- Se establecen condiciones y mecanismos para definir acuerdos.
- Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos decididos.

Biblioteca UP Bonaterra

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 HIPÓTESIS Y DETERMINACIÓN DE VARIABLES

3.1.1 Hipótesis

Como lo han expresado Cohen y Nagel (1973), no es posible avanzar un solo paso en una investigación si no se comienza por sugerir una explicación o solución de la dificultad que la originó. Tales explicaciones tentativas no son sugeridas por elementos del objeto de estudio y conocimiento anterior.

Blalock (1970) define a la hipótesis como “un enunciado acerca de un acontecimiento futuro, o de un acontecimiento cuyo resultado se desconoce en el momento de la predicción, formulada de modo que pueda descartarse” (p. 81).

La hipótesis es el eslabón entre la teoría y la investigación, que nos lleva al descubrimiento de nuevos hechos.

La hipótesis puede ser desarrollada desde distintos puntos de vista, puede estar basada en una conjetura, en el resultado de otros estudios, en la posibilidad de una relación semejante entre dos variables representadas en un estudio, o puede estar basada en una teoría mediante la cual una suposición de proceso nos lleva a la pretensión de que, si se dan ciertas condiciones, se pueden obtener ciertos resultados, es decir, la relación causa-efecto.

Una hipótesis sirve de guía para la obtención de datos en función del interrogante presentado en el problema, o también para indicar la forma como deben ser organizados según el tipo de estudio. Su valor reside en la capacidad para establecer las relaciones entre hechos y explicar por qué se producen.

La hipótesis es una suposición de una verdad que aún no se ha establecido, es decir, una conjetura que se hace sobre la realidad que aún no se conoce y que se ha formulado precisamente con el objeto de llegar a conocerla.

La hipótesis como un enunciado o supuesto. Este último designa el sentido o significado de una oración declaratoria.

Es necesario confirmar la hipótesis con datos objetivos, lo cual constituye, precisamente, la meta de cualquier investigación, de manera que a través de los resultados de la misma puedan confirmarse, modificarse o rechazarse.

3.1.1.1 Elementos de la hipótesis

Según Tamayo (2004) los elementos son:

1. Establecer las variables a estudiar, es decir, especificar las variables a estudiar, fijarles límites.
2. Establecer relaciones entre variables, es decir, la hipótesis debe ser especificada de tal manera que sirva de base a inferencias que nos ayuden

a decidir si explica o no los fenómenos observados. Se requiere que las hipótesis establezcan relaciones cuantitativas entre variables.

3. Mantener la consistencia entre hechos e hipótesis, ya que éstos se cimientan, al menos en parte, sobre hechos ya conocidos en el campo de estudio. Por tanto, las hipótesis no deben establecer implicaciones contradictorias o inconscientes con lo ya verificado en forma objetiva. Debe establecerse un todo armónico entre hipótesis y hechos.
4. La hipótesis debe probarse, debe ser posible disponer de técnicas para someter a prueba la hipótesis.
5. La hipótesis debe tener referente empírico. Una hipótesis sin referencia empírica constituye un juicio de valor. Si una hipótesis no puede ser sometida a verificación empírica, desde el punto de vista científico no tiene validez. Desde un punto de vista lógico no es la verificabilidad la que da valor a una hipótesis, sino la refutabilidad, es decir, la posibilidad de ser puesta bajo refutación y salir sin contradicciones.
6. La hipótesis debe ser específica.

Las hipótesis deben ser formuladas de la manera más sencilla posible, tanto en el lenguaje que se utilice como en la sencillez del sistema dentro del cual quede encajado.

3.1.1.2 Funciones de la hipótesis

- a) Orienta en la búsqueda de algún orden o regularidad en los hechos que se observan.
- b) Ayuda a seleccionar algunos hechos como significativos y a destacar otros que suponemos carentes de significación para la investigación.
- c) Ofrece la solución o explicación al problema de investigación.

3.1.1.3 Tipos de hipótesis

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998) las hipótesis se clasifican en:

1. *Hipótesis de investigación*: proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables y que cumplen con los elementos mencionados. También se les denomina hipótesis de trabajo.

La hipótesis de trabajo es operacional por presentar cuantitativamente (en términos medibles) la hipótesis conceptual o general.

A su vez, las hipótesis de investigación pueden ser:

- a) Hipótesis descriptivas del valor de las variables que se va a observar en un contexto o en la manifestación de otra variable.
- b) Hipótesis correlacionales.
- c) Hipótesis de la diferencia entre grupos.
- d) Hipótesis que establecen relaciones de causalidad.

2. *Hipótesis nulas*: son, en cierto modo, el reverso de las hipótesis de investigación. También constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables; sólo que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación.

3. *Hipótesis alternativas*: como su nombre lo indica, son posibilidades “alternas” ante las hipótesis de investigación y nula, ofrecen otra descripción o explicación distintas a las que proporcionan estos tipos de hipótesis.

4. *Hipótesis estadísticas*: son la transformación de las hipótesis de investigación, nulas y alternativas en símbolos estadísticos. Se pueden formular sólo cuando los datos del estudio que se van a recolectar y analizar para probar o rechazar las hipótesis son cuantitativos. Básicamente hay tres tipos de hipótesis estadística:

- a) Hipótesis estadísticas de estimación.
- b) Hipótesis estadísticas de correlación.
- c) Hipótesis estadísticas de la diferencia de medias u otros valores.

En función de lo anterior, el tipo de hipótesis de ésta tesis es de trabajo o investigación. El enunciado de la hipótesis es: *La intervención de la dirección administrativa es necesaria para lograr la vinculación y optimización de la dirección académica en el Colegio Liceo de Aguascalientes.*

3.1.2 Variables

Tamayo (2004) señala que el término variable, en su significado más general, se utiliza para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Es la relación causa-efecto que se da entre uno o más fenómenos estudiados.

Se debe tener siempre muy clara la diferencia entre los conceptos con los cuales se piensa, observa y explica y las variables o características del mundo real, ubicadas en lugar y tiempo definidos, las cuales son objeto de las observaciones y explicaciones.

3.1.2.1 Clasificación de variables

Tamayo (2004) menciona que las variables se clasifican según su capacidad o nivel en que permitan medir los objetos. Es decir, que la característica más común y básica de una variable es la de diferenciar entre la presencia y la ausencia de la propiedad que ella enuncia.

1. *Variable continua*. Se presenta cuando el fenómeno a medir puede tomar valores cuantitativamente distintos. Ejemplos: la edad cronológica.

2. *Variables discretas*. Son aquellas que establecen categorías en términos no cuantitativos entre diversos individuos o elementos. Ejemplo: el temperamento de los niños en relación con el aprendizaje.

3. *Variables individuales*. Presentan la característica o propiedad que caracteriza a individuos determinados, y pueden ser:
 - a) Absolutas.
 - b) Relacionales.
 - c) Comparativas.
 - d) Contextuales.

4. *Variables colectivas*. Presentan las características o propiedades que distinguen a un grupo o colectivo determinado y pueden ser:
 - a) Analíticas.
 - b) Estructurales.
 - c) Globales.

5. *Variable antecedente*. Es la que se supone como antecedente de otra, es decir, que hay variables que son antecedentes de otras. Ejemplo: para realizar un aprendizaje se supone un grado mínimo de inteligencia.

6. *Variable independiente*. Es la variable que antecede a una variable dependiente, la que se presenta como causa y condición de la variable

dependiente, es decir, son las condiciones manipuladas por el investigador a fin de producir ciertos efectos.

7. *Variable dependiente.* Es la variable que se presenta como consecuencia de una variable antecedente. Es decir, que es el efecto producido por la variable que se considera independiente, la cual es manejada por el investigador.

8. *Variable interviniente o alterna.* Es la variable que aparece interponiéndose entre la variable independiente y la variable dependiente y en el momento de relacionar las variables interviene en forma notoria.

La variable interviniente, alterna o concurrente la forman factores que influyen en el efecto, o sea, la variable dependiente, pero que no van a ser sometidas a investigación.

9. *Variables extrañas.* Cuando existe una variable independiente no relacionada con el propósito del estudio, pero que puede presentar efectos sobre la variable dependiente

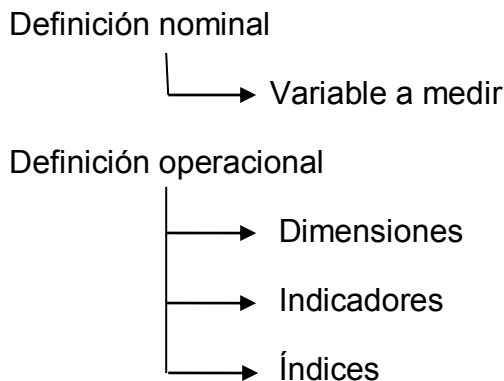
El número de variables depende de la realidad problemática que enuncie el investigador y mínimo deberá haber dos, para que exista relación, pero pueden ser más, lo que importa es que el investigador debe trabajar y dar tratamiento a todas las variables que enuncie.

En este trabajo de investigación se trabaja con dos variables, una dependiente y otra independiente, las cuales son:

- ✓ *VARIABLE DEPENDIENTE*: Vinculación y optimización de la Dirección Académica del Colegio Liceo de Aguascalientes.
- ✓ *VARIABLE INDEPENDIENTE*: Intervención de la Dirección Administrativa.

3.1.2.2 Operacionalización de variables

En el proceso de operacionalización de unas variables es necesario determinar los parámetros de medición a partir de los cuales se establecerá la relación de variables enunciadas por la hipótesis, para lo cual es necesario tener en cuenta:



El enunciado nominal es simplemente el nombre de la variable que debe medirse, mientras que la dimensión es un factor rasgo de la variable que debe medirse y que nos permite establecer indicadores que nos señalan cómo medir las dimensiones o rasgos de la variable.

Finalmente se indica el índice, que no es otra cosa que el resultado de la combinación de valores obtenidos en cada uno de los indicadores propuestos para medir la variable.

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ÍNDICE |
|---|--------------|---|--|
| Variable Dependiente: Vinculación y optimización de la Dirección Académica | Vinculación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima laboral <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación sincera • Convivencia • Cooperación • Intercambio de ideas • Respeto • Tolerancia • Valoración al trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Libertad de expresión • Acuerdos • Procedimientos • Mismos objetivos • Necesidades |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas • Medios de comunicación • Participación • Oportuna |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redes escolares <ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Acompañamiento • Apoyo • Asesoría | |
| | Optimización | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Procesos • Oportuna | |

| | | | |
|--|----------------|---|--|
| | Área académica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempos ▪ Calidad ▪ Funcionamiento ▪ Docentes ▪ Planeación ▪ Estrategias | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos • Adecuada • Planeación • Estrategias • Mejora • Satisfacción de necesidades • Recursos • Recursos • Disponibilidad • Conocimientos • Formación • Experiencia • Perfil • Edad • Disposición • Gusto • Misión • Metas • Objetivos • Tiempo • Elementos • Oportuna • Objetivos • Reglas • Tipos • Óptimas |
| Variable Independiente: Intervención de la Dirección Administrativa | Directivo | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Participación • Motivación • Elementos |

| | | | |
|--|------------------------|--|---|
| | Área administrativa | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Planeación • Inteligencia emocional • Integración maestros • Optimización de recursos • Procesos administrativos | <ul style="list-style-type: none"> • Visión compartida • Participación • Medios • Oportuna • Necesaria • Misión • Metas • Objetivos • Elementos • Oportuna • Necesaria • Satisfacción de necesidades • Logros • Compromisos • Conflictos • Misión • Comunicación • Disposición • Actividades en común • Horarios de trabajo • Días laborados • Infraestructura • Materiales • Expedientes • Contratos • Condiciones • Reglamentos • Prestamos |
|--|------------------------|--|---|

3.2 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

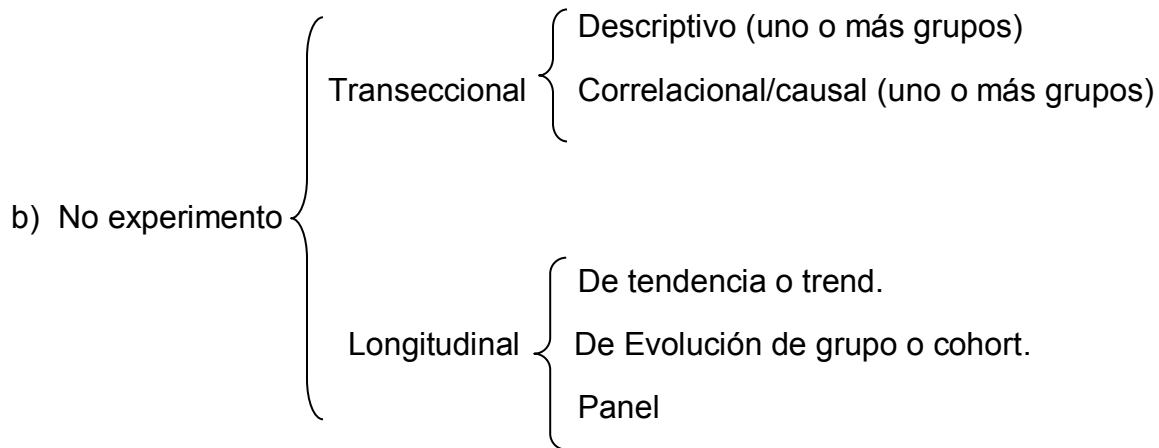
3.2.1 Diseño de investigación

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación (Christensen, 1980). El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se han planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto particular.

Si el diseño está bien concebido, el producto final de un estudio, es decir los resultados, tendrá mayores posibilidades de ser válido (Kerlinger, 1979). Y no es lo mismo seleccionar un tipo de diseño que otro, cada uno tiene sus características propias.

3.2.1.1 Tipos de diseño de investigación

- | | | |
|----------------|---|--|
| a) Experimento | { | <p>Experimento "puro": Diseño específico (De Solomon, factorial, etc.)</p> <p>Preexperimento: Diseño específico</p> <p>Cuasiexperimento: Diseño específico</p> |
|----------------|---|--|



El término **experimento** puede tener al menos dos acepciones, una general y otra particular. La general se refiere a “tomar una acción” y después observar las consecuencias (Babbie, 1979). La particular se refiere a un estudio de investigación en el que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes, dentro de una situación de control para el investigador.

Los **experimentos auténticos o puros** manipulan variables independientes para ver sus efectos sobre variables dependientes en una situación de control.

Si tomamos la acepción general del término experimento, los preexperimentos y los cuasiexperimentos podrían considerarse experimentos, ya que toman una acción y miden sus efectos. Los **preexperimentos** se llaman así porque su grado de control es mínimo.

Los **cuasiexperimentos** también manipulan deliberadamente al menos una variable independiente para ver su efecto y relación con una o más variables dependientes, solo que alcanzan validez interna en la medida que demuestran la equivalencia inicial de los grupos participantes y la equivalencia en el proceso de experimentación.

La investigación **no experimental** es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no se varían intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Los diseños de investigación **transeccional** o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Los diseños **transeccionales descriptivos** tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.

Los diseños **transeccionales correlacionales** describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

Los diseños **longitudinales** recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

Los diseños **longitudinales de tendencia o trend** son aquellos que analizan cambios a través del tiempo (en variables o sus relaciones), dentro de alguna población en general. Su característica distintiva es que la atención se centra en una población.

Los diseños de **evolución de grupo o estudios cohort** examinan cambios a través del tiempo en subpoblaciones o grupos específicos vinculados de alguna manera, generalmente la edad, grupos por edad.

Los diseños **panel** son similares a las dos clases de diseños descritos anteriormente, sólo que el mismo grupo de sujetos es medido en todos los tiempos o momentos.

3.2.2 Tipos de investigación

Según Dankhe (1986) los tipos de investigación se dividen en: *exploratorios*, *descriptivos*, *correlacionales* y *explicativos*. La clasificación del tipo de investigación es muy importante, pues del tipo de estudio depende la estrategia de investigación.

Los estudios **exploratorios** se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Los estudios **descriptivos** buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a

análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

Los estudios **correlacionales** tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. Saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Los estudios **explicativos** van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Tomando en cuenta lo anterior, el diseño de investigación de este trabajo es *no experimental transeccional correlacional* y el tipo de investigación es *descriptiva correlacional*.

3.3 TRABAJO DE CAMPO

Para seleccionar una muestra, lo primero es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, etc.). El “quienes van a ser medidos”, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de investigación. Estas acciones llevarán al siguiente paso, que es delimitar una población.

En este trabajo de investigación la unidad de análisis es el personal del Colegio Liceo de Aguascalientes.

3.3.1 Población

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1976).

La delimitación de las características de la población no sólo depende de los objetivos del estudio, sino de otras razones prácticas. Un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo estriba en delimitar claramente la población con base en los objetivos del estudio.

La población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo. Por lo tanto, la población de este trabajo comprende a todo el personal que labora en el Colegio Liceo de Aguascalientes.

3.3.2 Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población. Se pretende que el subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población.

En este trabajo la muestra será igual que la población, debido a que la población es pequeña y es muy factible realizar su medición.

3.3.2.1 Tipos de muestra

La forma más usual de clasificar las muestras es la siguiente:

- a) *Aleatorias o probabilísticas*: todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Si no se cumple este requisito se dice que la muestra es viciada.
- b) *No aleatoria o no probabilística*: la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del que hace la muestra.
- c) *Muestreo mixto*: en este tipo se combinan diversas clases de muestreo, ya sean probabilísticos o no probabilísticos.

En este trabajo de investigación la muestra será de tipo no probabilístico.

3.3.2.2 Tamaños de muestra

Para determinar el tamaño de la muestra debe tenerse en cuenta los parámetros de la población que se desea investigar; el rango de invalidez o infidedignidad permisible en las estimaciones y una estimación aproximada de la distribución de la característica investigada en la población.

El tamaño de la muestra está determinado propiamente por el nivel de precisión requerido, y por error de muestreo aceptable.

$$\text{Tamaño provisional de la muestra} = \frac{\text{Varianza de la muestra}}{\text{Varianza de la población}}$$

En el caso de este trabajo no se tendrá que hacer un cálculo sobre el tamaño de la muestra debido a que la muestra será toda la población.

3.3.2.3 Selección de la muestra

Los procedimientos para seleccionar una muestra tienen como objetivo la mayor seguridad o probabilidad de que la muestra reproduzca las características de la población.

Una característica o atributo suele decirse que puede estar distribuida normalmente si, más o menos, las dos terceras partes de la muestra poseen la característica en un grado cercano al promedio; un sexto de la muestra posee la característica en un grado muy elevado y otro sexto de la muestra la posee en un grado más débil.

Las diferentes etapas del proceso de la investigación nos dan las pautas necesarias para la selección de la muestra, para lo cual debe tenerse en cuenta:

1. Los objetivos que persigue la investigación.
2. Las fuentes de información y marco teórico.

3. Los recursos disponibles en sus diferentes niveles.
4. La metodología, técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación.
5. El diseño muestral y estadístico.
6. Prueba de representatividad de la muestra.
7. Recolección y tipo de análisis o tratamiento de datos.

En este trabajo de investigación el tamaño de la muestra será de 25 personas, las cuales son:

- ✚ 1 Director general
- ✚ 1 Director de preescolar y primaria
- ✚ 1 Coordinador académico
- ✚ 1 Coordinador área psicopedagógica
- ✚ 1 Coordinador control escolar
- ✚ 1 Director administrativo
- ✚ 1 Asistente administrativo
- ✚ 1 Cocinera
- ✚ 2 Intendencia
- ✚ 1 Auxiliar preescolar
- ✚ 1 Maestra titular preescolar 1
- ✚ 1 Maestra titular preescolar 2
- ✚ 1 Maestra titular preescolar 3
- ✚ 1 Maestra titular primaria primer grado
- ✚ 1 Maestra titular primaria segundo grado

- ✚ 1 Maestra titular primaria tercer grado
- ✚ 1 Maestra titular primaria cuarto grado
- ✚ 1 Maestra titular primaria quinto grado
- ✚ 1 Maestro titular primaria sexto grado
- ✚ 1 Maestra computación
- ✚ 1 Maestro de música
- ✚ 1 Maestro de teatro
- ✚ 1 Maestra de inglés preescolar
- ✚ 1 Maestras de inglés primaria

3.3.3 Instrumento, aplicación y recolección

Esta sección es la expresión operativa del diseño de investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación. Se incluye aquí: a) si la investigación será a base de lecturas, encuestas, análisis, de documentos u observación directa de los hechos; b) los pasos que se darán; posiblemente, c) las instrucciones para quien habrá de recoger los datos.

La recolección de los datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, y puede efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, observación, entrevista, cuestionarios o encuestas y aun mediante ejecución de investigaciones para este fin.

Un instrumento de mediación adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

En toda investigación se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis. Esta medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de los datos realmente representa a las variables que se tienen en mente. Desde luego, no hay medición perfecta, es prácticamente imposible que se represente fielmente variables tales como la inteligencia, la motivación, el nivel socioeconómico, el liderazgo democrático, la actitud hacia el sexo y otras más, pero es un hecho que se debe acercar lo más posible a la representación fiel de las variables a observar, mediante el instrumento de mediación que se desarrolle.

En este trabajo de investigación se trabajará con cuestionarios.

3.3.3.1 El cuestionario

Es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando el que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.

Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

La estructura y forma del cuestionario deben ser cuidadosamente elaboradas, no debe incluirse preguntas o datos cuya utilidad no esté precisada con exactitud.

El cuestionario que se aplicará en este trabajo (Anexo No. 1) está elaborado por preguntas de distintos tipos como:

1. Cerradas: las cuales serán contestadas con un sí o un no.
2. Abiertas: las que se contestarán a criterio y juicio del entrevistado.
3. En abanico: o también conocidas como de opción múltiple, donde se presentarán una serie de respuestas para responder, entre las cuales el entrevistado escogerá la que crea conveniente. En este cuestionario las preguntas de abanico están relacionadas con frecuencia (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca) y aspectos cualitativos (muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo; así como muy eficiente, eficiente, ni eficiente ni deficiente, deficiente, muy deficiente)

Al redactar las preguntas se buscó que fueran lo suficientemente sencillas para ser comprendidas con facilidad. De forma clara y precisa a fin de que se refiera directa e inequívocamente al punto de información deseado.

Las preguntas están referidas a un solo aspecto concretamente y hechas de tal forma que no incomoden al respondiente. Se cuidó mucho el no inducir las preguntas.

El cuestionario será aplicado de una forma autoadministrada, es decir, se proporcionará directamente a los respondientes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos.

3.3.4 Procesamiento de datos

Una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos, es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas.

Arias (1975) dice que no basta con recolectar los datos ni cuantificarlos adecuadamente. Una simple colección de datos no constituye una investigación. Es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos de una manera que realmente lleven a la confirmación o al rechazo de la hipótesis.

Hoy en día toda investigación es procesada por computadoras electrónicas, lo cual aligera la obtención de resultados que anteriormente se demoraba por los procesos manuales implementados.

El procesamiento de datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones.

Por lo tanto, se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos: ver si se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos.

Una vez aplicado el cuestionario se recopilaron los datos de acuerdo al punto de vista ya considerado en las variables. Las respuestas fueron transformadas en símbolos numéricos para que pudieran ser contadas. Sin embargo, la transformación no es automática; supone un juicio por parte del codificador.

Posteriormente se generó una tabla en la cual se incluyeron todas las preguntas y las categorías de respuesta correspondientes para poder colocar los datos. Al conjunto de estas operaciones se les da el nombre de tabulación, que es una parte del proceso técnico en análisis estadístico de los datos.

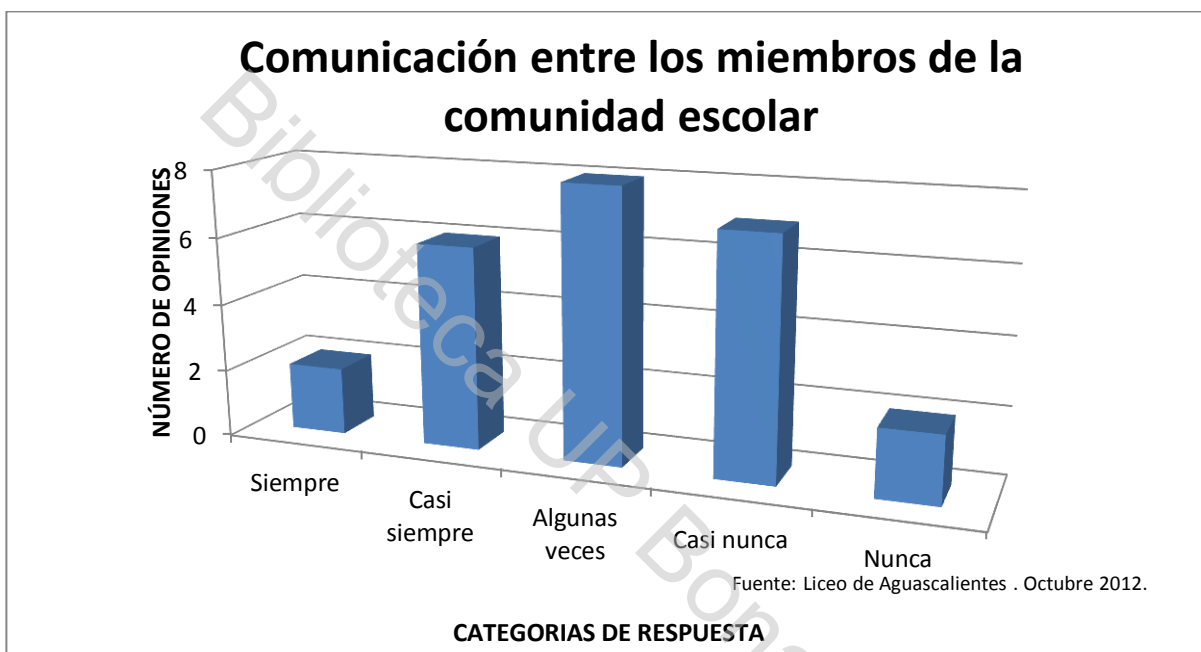
Al terminar la tabulación se generaron gráficas. Se realizó gráfica por pregunta para poder ver e interpretar de mejor manera los resultados obtenidos en el instrumento.

3.4 RESULTADOS

3.4.1 Gráficas

Gráfica No. 1

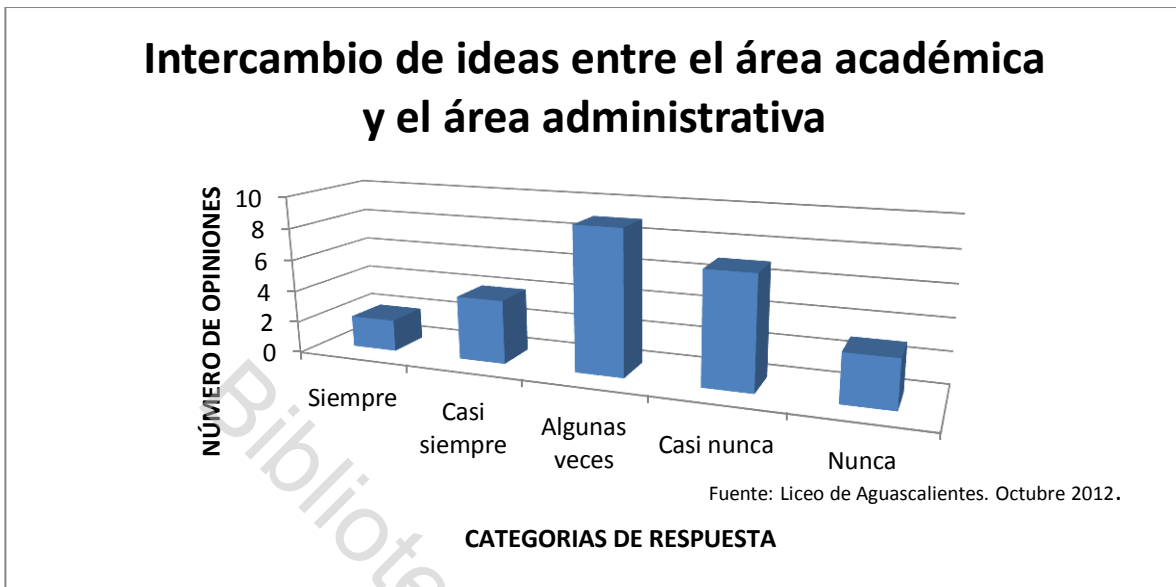
P1. ¿Con qué frecuencia consideras que se da una comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar?



Esta gráfica muestra que la mayoría del personal de Liceo de Aguascalientes considera que la comunicación sincera se da con poca frecuencia.

Gráfica No. 2

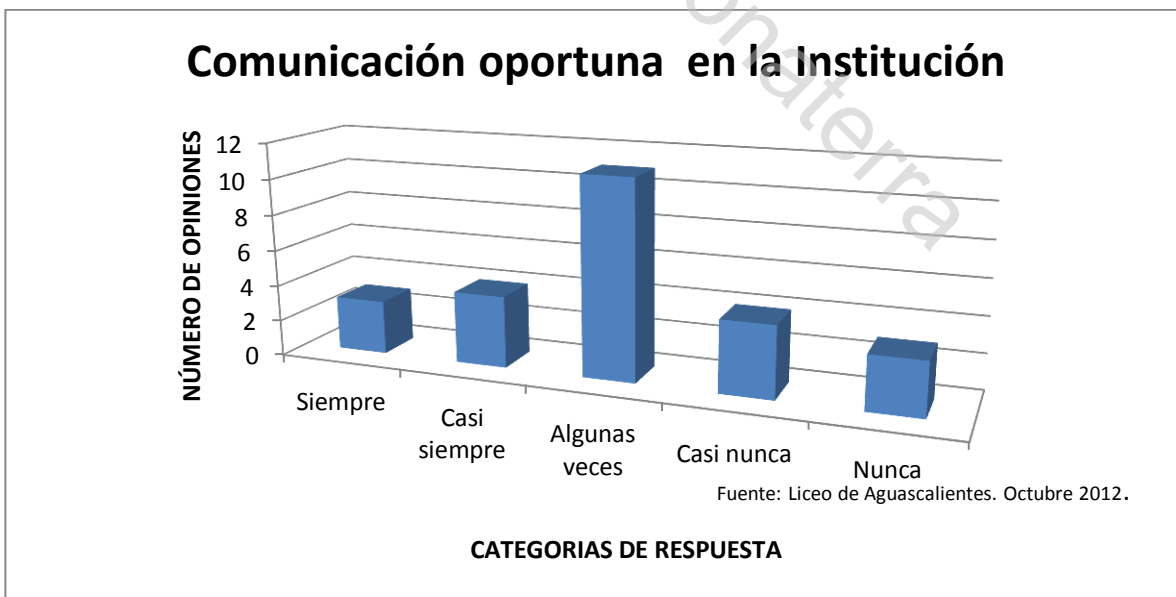
P2. ¿Con qué frecuencia se da el intercambio de ideas entre el área académica y el área administrativa?



Esta gráfica muestra que la mayoría del personal de la Institución considera en un punto intermedio e inclinándose más hacia la poca frecuencia el intercambio de ideas entre las dos áreas.

Gráfica No. 5

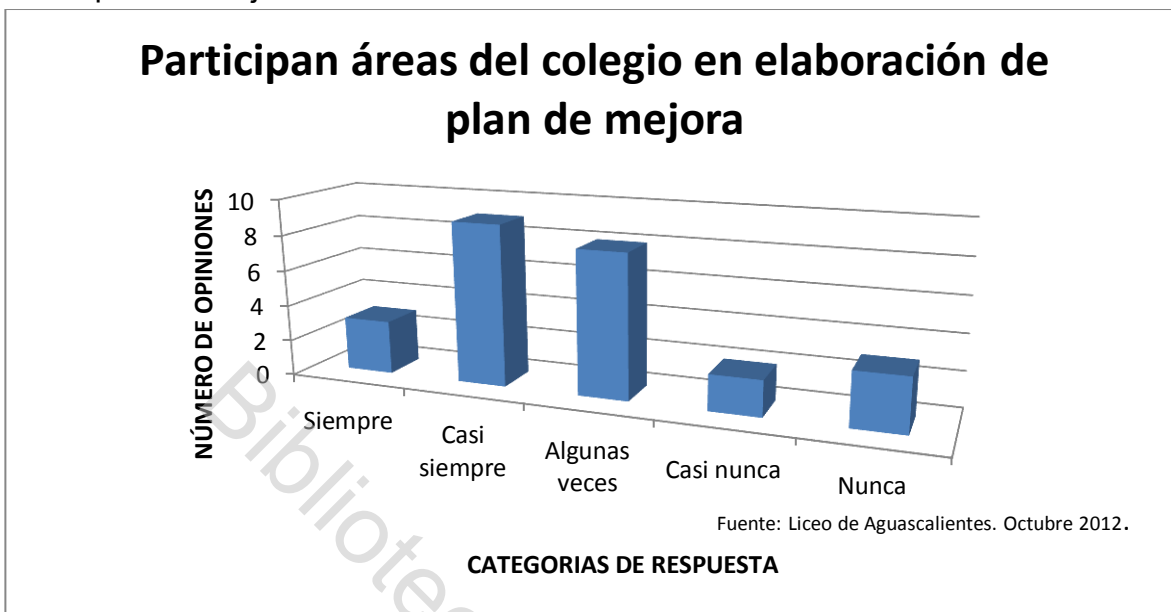
P5. ¿Con qué frecuencia consideras que es oportuna la comunicación que se tiene en la Institución?



La comunicación oportuna dentro de la Institución es considerada esporádica por el personal, como se observa en la gráfica.

Gráfica No. 8

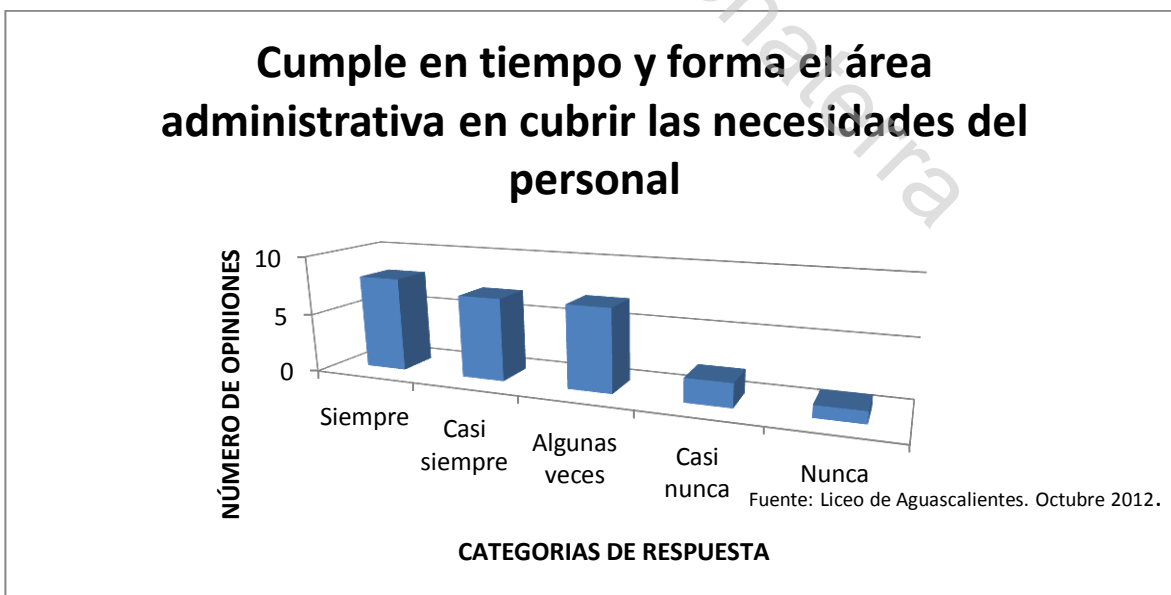
P8. ¿Con qué frecuencia participan las distintas áreas del colegio en la elaboración de un plan de mejora?



En esta gráfica se observa que según la opinión del personal la mayoría de las veces todas las áreas participan en la elaboración de los planes de mejora de la escuela.

Gráfica No. 14

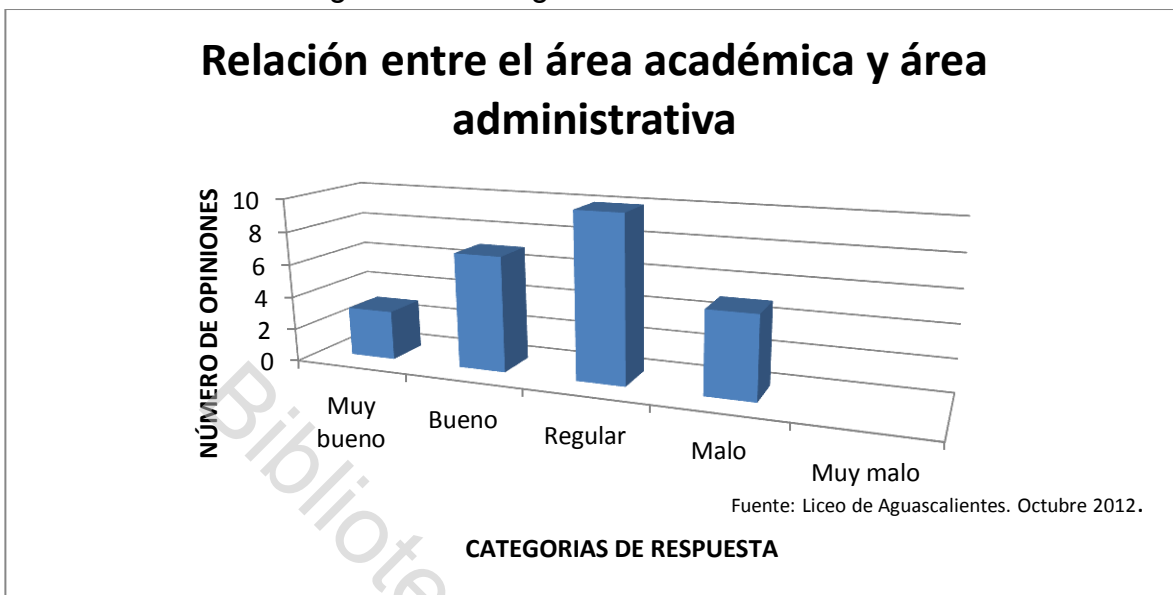
P14. ¿Con qué frecuencia cumple en tiempo y forma el área administrativa en cubrir tus necesidades?



Casi la totalidad del personal del Colegio Liceo de Aguascalientes está conforme con el servicio que le da el área administrativa en cuanto a sus necesidades, tal como se muestra en la gráfica.

Gráfica No. 19

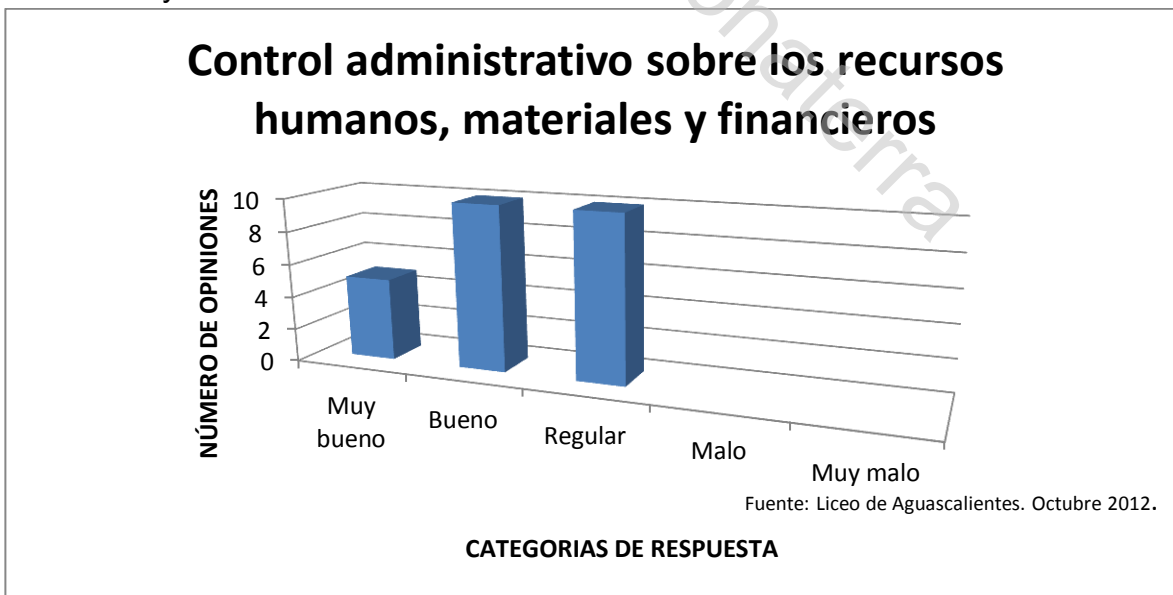
P19. ¿Cómo consideras que es la relación entre el área académica y el área administrativa del Colegio Liceo de Aguascalientes?



Como puede observarse en esta gráfica gran parte del personal considera que la relación entre las dos áreas se encuentra en un término medio e inclinándose poco más hacia lo bueno.

Gráfica No. 27

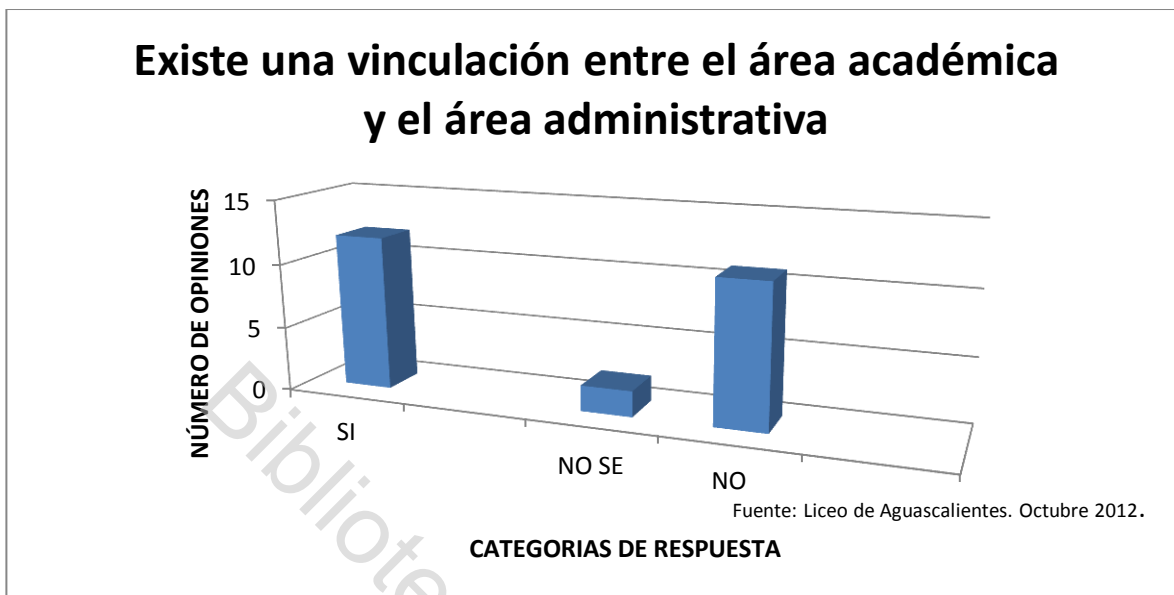
P27. ¿Cómo consideras el control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros?



Dentro del Colegio Liceo de Aguascalientes el control administrativo de todos los recursos es considerado por la mayoría del personal como bueno.

Gráfica No. 28

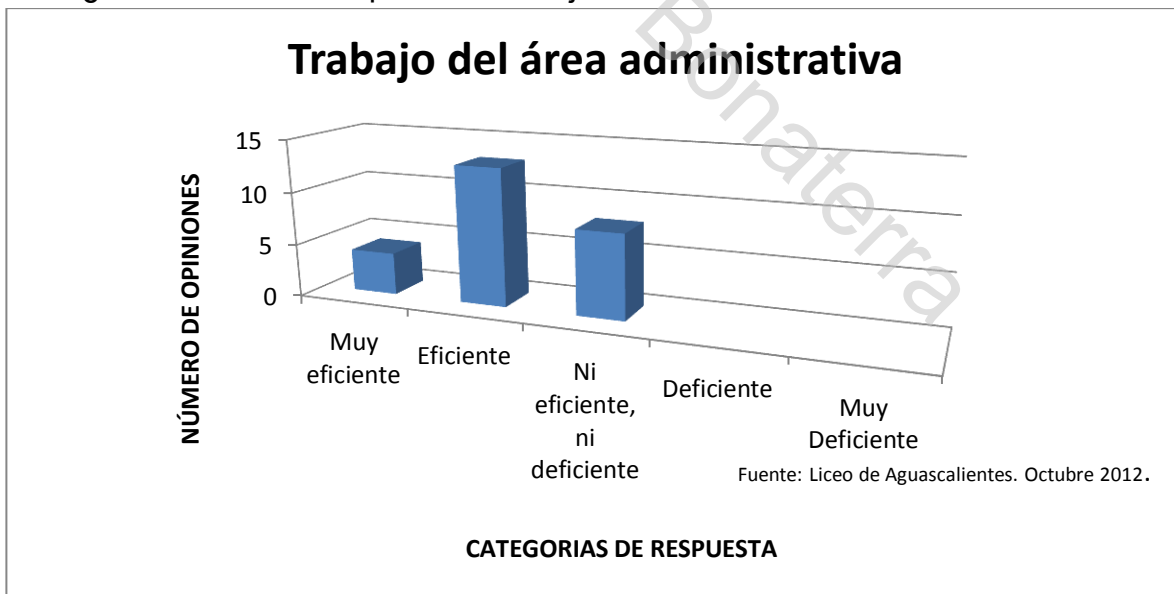
P28. ¿Consideras que existe una vinculación entre el área académica y el área administrativa?



La opinión del personal está prácticamente dividida, como se muestra en la gráfica.

Gráfica No. 29

P29. ¿Cómo consideras que es el trabajo del área administrativa?



Como se puede observar en la gráfica la mayoría del personal del Colegio Liceo de Aguascalientes opina que el trabajo que realiza el área administrativa es eficiente.

3.4.2 Análisis de resultados

Los análisis dependen de tres factores:

- a) El nivel de medición de las variables.
- b) La manera como se haya formulado las hipótesis.
- c) El interés del investigador.

El investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables. Es decir, realizar análisis de estadística descriptiva para cada una de sus variables y luego describe la relación entre éstas. El análisis no es indiscriminado, la estadística no es un fin en sí misma, es una herramienta para analizar los datos.

En los resultados de este trabajo de investigación se puede observar que lo relacionado con el tema de la comunicación se encuentra en un término medio cuando se refiere a la comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar y a la comunicación oportuna dentro de la Institución.

La situación mejora de un punto medio a bueno en los temas relacionados con libertad de expresión, y por consecuencia, en poder exponer los problemas que tienen los docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje; así como las condiciones para que se dé una buena convivencia y relación mutua en base al respeto, la tolerancia y la confianza entre las distintas áreas de la Institución.

En cuanto a los medios de comunicación con los que cuenta Liceo de Aguascalientes para dar a conocer algún tipo de información son considerados por el personal como buenos.

Distintos autores dicen que la comunicación en el Centro Educativo debe basarse en los valores que se encuentran en el ideario de la Institución o en sus objetivos generales.

Para favorecer la comunicación en el Centro Educativo, es importante, que los responsables se propongan que todo el personal luche para superarse en sus capacidades y en sus cualidades.

En los resultados obtenidos se puede observar que el personal considera que el equipo directivo tiene buenas cualidades como: promover el trabajo en equipo, ejercer un buen liderazgo, y por lo tanto esto los lleva a manejar adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela. Como consecuencia de estas cualidades el personal del Colegio piensa que es bueno el apoyo, acompañamiento y asesoría de sus directivos y/o compañeros.

Con estos resultados se confirma lo que dice la teoría en cuanto a buen líder. El auténtico líder se ocupa de las personas y de la cultura de la organización.

La parte que se tiene que trabajar más con el equipo directivo está relacionada con el tema de la comunicación, debido a que la mayoría del personal opina que casi nunca los directores rinden cuentas al resto de la comunidad escolar.

Tomando en cuenta lo anterior, se tiene que poner en práctica la retroalimentación. Ya que como dicen los autores, el antídoto para este problema de las comunicaciones es la retroalimentación.

La forma de trabajo del equipo directivo es considerada en general como buena, porque opinan que la mayor de las veces se dan las condiciones y mecanismos para establecer acuerdos dentro de la comunidad escolar, la organización de las reuniones internas y externas se planea correctamente para no afectar el tiempo destinado a la enseñanza y se planean las actividades del colegio, tomando en cuenta la misión, visión, metas, objetivos y planes de mejora de la Institución.

Se puede considerar que ese buen trabajo del equipo directivo conjugado con la libertad de expresión permitida los lleva a que participen las distintas áreas del Colegio en la elaboración de un plan de mejora. Y al participar, como los resultados lo arrojan, la disposición del personal para lograr las metas y objetivos de la escuela es buena.

Sergiovanni (1984) opina que lo que más importa es lo que la comunidad comparta; las cosas en que los miembros de la comunidad creen, lo que quieren lograr juntos

como comunidad. Y esta estructura de ideas compartidas, pasa a ser la fuente primaria de autoridad en relación con lo que las personas van a hacer.

En el tema del área administrativa y académica, el personal se encuentra completamente dividido en la opinión de la vinculación entre las dos áreas, que sería donde se tenga que trabajar más aprovechando que se va por buen camino, porque consideran en un término medio pero inclinándose más al bueno en cuanto a la relación que existe entre el área académica y el área administrativa.

Probablemente esta división tan marcada sea en parte por la concepción que tiene el personal de cada área, porque no conocen verdaderamente sus principales funciones; y por otro lado porque quizá desconozcan en parte cuales son los principales elementos que permiten que se dé una vinculación. Esto tomando en cuenta los principales comentarios que hicieron en la encuesta:

| Los que opinan que SI existe una vinculación entre el área académica y el área administrativa. | Los que opinan que NO existe una vinculación entre el área académica y el área administrativa. |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones buenas y cordiales. ▪ Por ser medio necesario para el funcionamiento del Colegio. ▪ Porque motivan a mejorar y cuando no se cumple se levantan actas administrativas. ▪ Por pagar en tiempo y forma. ▪ Flexibilidad para desempeñar labores. ▪ El área académica realiza lo que establece el área administrativa. ▪ Están al pendiente de los eventos y de lo que se hace en cada aula. ▪ Se ve el trabajo de manera | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El comentario principal es que cada área se enfoca en su trabajo. ▪ Se ven como áreas independientes. ▪ Se trabaja por separado, el rendimiento docente no repercute en lo administrativo. ▪ Porque no se imprimen los trabajos de los docentes en la escuela. ▪ Por no ser tolerantes en la hora de llegada. ▪ No se toma en cuenta al docente |

| | |
|---|--|
| <p>colegiada.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se dan momentos de dialogo entre los responsables de cada área. ▪ A través de la coordinación académica se hace llegar información del área administrativa a los docentes. | <p>en la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los directivos ven como inferiores a los docentes. ▪ Porque no pueden usar en el recreo los maestros el horno de microondas. ▪ No hay comunicación. |
|---|--|

Al mejorar la vinculación se mejora, evidentemente, el intercambio de ideas entre las dos áreas ya que los resultados fueron intermedios inclinándose a la poca frecuencia en este punto.

El área administrativa, como área independiente, según la opinión de todo el personal del Colegio Liceo de Aguascalientes; funciona bien, ya que considera que su trabajo es eficiente y dentro de la categoría buena los controles de todos los recursos humanos, materiales y financieros; el manejo de materiales didácticos e insumos materiales para asegurar el logro de los objetivos y metas planeados, las condiciones de las aulas para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, el aprovechamiento de la papelería y de los insumos didácticos, las estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y de los muebles del Colegio.

Todo lo anterior lleva a que consideren en una muy buena frecuencia (siempre, casi siempre) el cumplimiento en tiempo y forma del área administrativa en cubrir sus necesidades y lo relacionado con las condiciones de trabajo, como la jornada laboral.

En función de lo mencionado, la mayoría del personal del Colegio Liceo de Aguascalientes se siente motivado dentro de la Institución.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA

PROPUESTA

4.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

TALLER DE VINCULACIÓN ENTRE ÁREAS DIRECTIVAS, COMUNICACIÓN SINCERA Y OPORTUNA.

4.2 INTRODUCCIÓN

Nadie escapa la importancia de la comunicación en la vida cotidiana de todo ser humano. No hay individuo ni sociedad que puedan sostenerse como tales sin comunicación.

Para que exista una vinculación entre áreas definitivamente es indispensable la comunicación, y sobre todo que ésta sea sincera y oportuna. Se decide hacer un taller en lugar de una conferencia para poner los aprendizajes, contenidos y materiales didácticos en un nivel accesible a todo el personal de la Institución y para que los procesos de enseñanza y aprendizaje de la comunicación tengan incidencia clara y directa en las prácticas comunicativas de quienes los estudiarán.

La comprensión y valoración de la importancia de la comunicación como instrumento primordial de los procesos de socialización, así como de la relevancia del lenguaje, en sus diferentes tipos, y de las formas de comunicación, no verbal y verbal, en las relaciones humanas y del uso de todo ello en su vida cotidiana contribuirán, sin duda, a un mejor desempeño del personal de Liceo de Aguascalientes en los ámbitos donde se mueve. Tal es uno de los objetivos perseguidos con este taller.

Se tuvo en mente la necesidad de seleccionar los contenidos temáticos adecuados a las necesidades e intereses del personal; no contenidos ambiciosos, sino significativos para la vida y para el desempeño de quienes se fueran apropiando de los conocimientos que iban recibiendo y construyendo en el grupo.

Dentro del desarrollo de la propuesta se trabajará con cartas descriptivas que tendrán indicado el tema, objetivo, tiempos, recursos, metodologías y evaluación. Dentro de la metodología se manejarán aprendizajes, estrategias, temática y se precisa en la carta descriptiva con claridad cada uno de estos rubros.

El taller consta de cuatro sesiones que tendrán una duración de una hora y media cada sesión, y todo el taller se desarrollará durante cinco semanas.

El taller será llevado a cabo en las instalaciones del Colegio Liceo de Aguascalientes, en el salón de usos múltiples el cual cuenta con los recursos necesarios y ambiente adecuado para el desarrollo de dicho taller.

4.3 JUSTIFICACIÓN

La complejidad de una institución plantea retos relacionados con los recursos, la organización, los medios de atención tanto físicos como técnicos, y con las relaciones entre todos los actores involucrados. Esa misma complejidad origina la necesidad de armonizar la comunicación entre los miembros de la institución y de

realizar el trabajo participativo a partir de nuevas experiencias que tiendan a fortalecer la calidad educativa, en un marco de equidad.

La buena comunicación sirve como vínculo, unión y enlace entre las diferentes áreas que constituyen a la escuela destacando las funciones directivas como lo son dirigir, orientar, asesorar y evaluar en forma permanente y de manera formativa al personal.

Tomando en cuenta lo anterior y los resultados obtenidos del instrumento aplicado en este trabajo de investigación se tiene que trabajar en el tema de la comunicación, debido a que las gráficas muestran que la mayoría del personal de Liceo de Aguascalientes considera que la comunicación sincera se da con poca frecuencia y la comunicación oportuna dentro de la Institución es considerada esporádica. Esto último se puede ligar a que la mayoría del personal opina que casi nunca los directores rinden cuentas al resto de la comunidad escolar, por lo tanto, la parte que se tiene que trabajar más con el equipo directivo está relacionada con el tema de la comunicación.

En el tema de vinculación entre el área administrativa y académica, la opinión del personal está prácticamente dividida, como se observa en la gráfica de resultados, que sería donde se tenga que trabajar más aprovechando que se va por buen camino, porque consideran que la relación entre las dos áreas se encuentra en un término medio e inclinándose poco más hacia lo bueno.

Quizá la respuesta a esa drástica división de opinión se deba a que por un lado consideran que la relación entre las dos áreas es buena pero por el otro la mayoría del personal de la Institución considera en un punto intermedio e inclinándose más hacia la poca frecuencia el intercambio de ideas entre el área académica y el área administrativa. Y esto lo podemos traducir a falta de comunicación.

Partiendo de lo anterior, se puede resumir como un ciclo, al tener una buena relación el área académica y el área administrativa se puede aprovechar para mejorar la comunicación, y esto evidentemente, mejora el intercambio de ideas entre las dos áreas, lo que lleva a que la vinculación mejore entre el área académica y administrativa del Colegio Liceo de Aguascalientes.

Es preciso fortalecer la comunicación entre los diferentes actores educativos de la institución para alinear visiones y propósitos de todos los involucrados.

4.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Fortalecer y mejorar la relación entre las áreas directivas del Colegio Liceo de Aguascalientes a través de diversos temas, estrategias y metodologías aplicados y trabajados con el personal de la institución, con el fin de optimizar la comunicación que existe entre los miembros de la comunidad escolar y lograr una exitosa vinculación entre la Dirección Académica y la Dirección Administrativa del Colegio Liceo de Aguascalientes.

Objetivos Particulares

1. Mejorar las condiciones de la relación entre las áreas directivas tanto en lo general como en lo personal.
2. Eficientar la comunicación con el fin de lograr una mejor integración entre la Dirección Académica y la Dirección Administrativa.

4.5 ESTRATEGIAS

Primeramente se hará la invitación oficial a todos los participantes:

- Se envía una invitación a todo el personal de la Institución para que asista al taller de vinculación entre áreas directivas.
- Debe especificarse el lugar, día, hora y la temática que se manejará durante cada una de las sesiones.
- La invitación puede llevar un talón de inscripción que servirá para tener una idea del personal que participará en el taller.
- Es importante concientizarlos a todos pero de preferencia comprometer aquellos que han manifestado algún tipo de inconformidad, problemas de conducta o desmotivación.

ANTES DEL TALLER.

Es importante que el instructor se prepare con anticipación a los talleres, para esto debe tener en cuenta:

- Revisión de la parte teórica del curso, relacionando temas que se tocarán en el taller.
- Revisión y elaboración de materiales de apoyo (fichas, tarjetas de trabajo, etc.)
- Previsión de problemas en el taller ya sea con los participantes o con los temas a tratar.

DURANTE EL TALLER.

El instructor debe recordar que es la principal guía para los participantes, por ello:

- Debe mostrar buena disposición todo el tiempo ante los participantes.
- Establezca un nivel adecuado de empatía con el grupo, creando un clima de confianza.
- Resolver de manera asertiva las dudas de los participantes, recordando que es el facilitador y no hay preguntas absurdas.
- Es importante destacar que este taller en cierto punto ha sido elaborado para motivar a los participantes y por ello deben ser llevados de manera dinámica, buscando en todo momento la retroalimentación. Recordando que de todas las personas y situaciones podemos aprender algo positivo.

Las estrategias de participación grupal en los talleres son importantes para lograr un adecuado nivel de confianza en el grupo, tienen el beneficio de motivar a los integrantes.

La temática esta manejada para llevar un crecimiento gradual, donde cada uno de los asistentes podrá hacerse consciente de la forma en la que ejerce su función, así como darles la oportunidad de que con su constancia y seguimiento de las actividades que se proponen, se puedan modificar las conductas o actitudes erradas y afianzar las acertadas.

Las temáticas encierran temas de gran trascendencia, desde la comunicación efectiva, identidad, trabajo en equipo (integración) y motivación.

Los problemas de comunicación están habitualmente en la base de muchos conflictos. En este taller se abordarán, mediante distintos ejercicios y juegos, puntos básicos de la comunicación, tanto desde la reflexión teórica como desde la vivencia y experimentación.





Los distintos ejercicios y dinámicas van a ofrecer un espacio para experimentar y desarrollar nuevas herramientas y modelos, promoviendo relaciones más cercanas y abiertas.

Se sugiere como tiempo para cada una de las reuniones, una hora y media, procurando ser puntuales tanto al inicio como al término de la reunión; además de hacer un sondeo entre los participantes para poner a su consideración el horario y el día en el que se les facilite su asistencia al taller de vinculación entre áreas directivas.

4.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Presentación

El instructor se presentará ante el grupo de trabajo, explicando brevemente los objetivos que se quieren lograr en el taller. Posteriormente expondrá los temas que se tratarán en el taller, los cuales son:

-  Comunicación Efectiva.
-  Identidad Institucional.
-  Trabajo en Equipo, Integración.
-  Motivación.

La presentación del facilitador se realizará tomando en cuenta dos fines muy importantes, el primero, establecer cierto grado de empatía y confianza con el grupo; y dar algunos alcances para que el grupo comprenda el enfoque y dirección que el instructor busca dar al taller.

Estrategia participativa de presentación

El instructor dará indicaciones a todos los miembros del grupo para que hagan su presentación personal buscando en todo momento establecer un nivel adecuado de empatía y el establecimiento de un clima de confianza.

El instructor pedirá a los integrantes que conversen y se conozcan a un nivel básico (datos como nombres, edad, comida preferida, etc.). Luego, los participantes

deberán presentarse uno a uno frente al grupo para lograr un nivel superior de familiaridad.

El facilitador debe ser agente motivador y sensibilizador para que los participantes logren interiorizar su compromiso.

SESIÓN 1: COMUNICACIÓN EFECTIVA

Bienvenida a los asistentes.

Dar la bienvenida a los asistentes, agradeciendo su presencia y reconociéndoles su esfuerzo al estar presentes, felicitándolos además porque demuestran ser personas interesadas en mejorar su entorno laboral.

Objetivo.










Abrir canales de comunicación que permitan comprender la forma de pensar y de sentir de los miembros del equipo del Colegio Liceo de Aguascalientes para convivir en armonía.

Reflexionar sobre la importancia de la comunicación y el trabajo conjunto para conseguir un fin.

Tiempo de la sesión.

1.5 horas

Recursos para la sesión.

- 
 Salón de usos múltiples del Colegio Liceo de Aguascalientes, el cual cuenta con los recursos necesarios y ambiente adecuado para el desarrollo de dicho taller.
- 
 Pizarrón
- 
 Plumones para el pizarrón
- 
 Proyector
- 
 Computadora
- 
 Tres sobres enumerados
- 
 Hojas blancas
- 
 Colores
- 
 Plumas y/o lápices

Metodologías.

DINÁMICA: “UNO PARA TODOS Y TODOS PARA UNO”.

Tres sobres enumerados conteniendo cinco órdenes cada uno:

| <i>SOBRE No. 1</i> | <i>SOBRE No. 2</i> | <i>SOBRE No. 3</i> |
|---|--|--|
| 1. Dibujar un paisaje 2. Inventar una canción 3. Haz 20 sentadillas 4. Consigue la firma de cinco personas. 5. Cuenta un chiste | 1. Inventa un cuento 2. Haz 20 palomas (brincar abriendo manos y pies) 3. Consigue cinco Zapatos diferentes. 4. Platica una anécdota personal 5. Dibuja una familia. | 1. Haz 20 lagartijas o medias lagartijas. 2. Cuenta una experiencia graciosa pasada en la familia. 3. Inventa una poesía. 4. Dibuja un paisaje marino. 5. Consigue 5 relojes |

1. Se forman tres equipos de cinco personas. El resto del grupo son observadores.
2. Se nombra un juez para cada equipo que estará al pendiente de que las órdenes se cumplan completamente.
3. Se rifan los sobres, diciéndoles que tienen tareas similares pero no iguales y gana el equipo que las realice primero.
4. Cada equipo tiene la libertad para conseguir el cumplimiento de las tareas.
5. Se establecen 10 minutos para realizar las tareas, o antes si algún equipo termina primero.
6. Cada equipo lee sus tareas y se organiza para realizarlas.
7. Al terminar todas las tareas y si el juez está de acuerdo en que fueron terminadas satisfactoriamente, se presentan ante al asesor con el tiempo exacto en que las realizaron.
8. Se declara el equipo ganador y los equipos mencionan las tareas que terminaron y las que les faltan.
9. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.

COMENTARIOS:

Se pregunta a los equipos de uno en uno:

1. ¿Cuál fue la estrategia que utilizaron para organizarse?
2. ¿Cuáles fueron las dificultades que encontraron?
3. ¿Cómo se sintieron?
4. ¿A qué conclusión llegaron?

Con todo lo anterior se platica sobre:

- El papel de un líder o guía que planea la estrategia de trabajo y reparte las funciones.
- La actitud de los integrantes de los equipos.
- La asignación de tareas para ser más eficaces.
- La responsabilidad que le correspondía cumplir a cada uno, teniendo bien claro qué se quiere y cómo se va a conseguir.

CONCLUSIÓN:

Una buena comunicación nos permite la comprensión de lo que se quiere realizar y trabajar unidos para lograr un mismo fin.

Si los aspectos que aquí se manejaron se realizan diariamente en el trabajo, quiere decir que hay una comunicación efectiva y todos están trabajando para lograr una meta común.

Después de esta dinámica el instructor continua con la exposición del tema: “LA COMUNICACIÓN EFECTIVA”.

Al terminar la exposición del tema en cuestión se hará un ejercicio.

EJERCICIO

Para evidenciar la forma de comunicarnos. Recordando que siempre es con el fin de aprender y superar las debilidades. **“Nadie está más enfermo que aquél que habiéndosele diagnosticado una enfermedad no la quiere ver”**

La confianza no debe desmerecer la sutileza del trato cotidiano; por eso es importante que aprendamos **un curso breve de relaciones humanas**, donde la humanidad engrandece a quienes lo practican.

“CURSO BREVE DE RELACIONES HUMANAS”

Las seis palabras más importantes
“LO ADMITO, YO COMETÍ EL ERROR”

Las cinco palabras más importantes
“TÚ HICISTE UN BUEN TRABAJO”

Las cuatro palabras más importantes
“¿CUÁL ES TÚ OPINIÓN?”

Las tres palabras más importantes
“HAZME EL FAVOR”

Las dos palabras más importantes
“MUCHAS GRACIAS”

La palabra más importante
“NOSOTROS”

La palabra menos importante
“YO”

Ejercicio: "LOS 8 COMO DE LA COMUNICACIÓN"

Contesta el siguiente cuestionario. Escribe ampliamente tus respuestas.

1.- ¿Cómo es tú tono de voz al conversar con tus compañeros? ¿Cambia cuando hay desacuerdos?

2.- ¿Cómo pides las cosas?

3.- ¿Cómo das una mala noticia o queja?

4.- ¿Cómo manifiestas tus desacuerdos?

5.- ¿Cómo solicitas ayuda cuando te hace falta?

6.- ¿Cómo reaccionas ante el dolor?

7.- ¿Cómo expresas tus miedos y temores?

8.- ¿Cómo manifiestas la alegría?

Evaluación

Realicemos la evaluación de la sesión con el grupo y anotando sus respuestas:

1. ¿Qué es la comunicación eficaz?

2. ¿Logramos transmitir en forma clara, sencilla y precisa el conocimiento de este día?

3. ¿Qué sugerencias puedes expresar para mejorar nuestro trabajo?

Despedida e invitación para la próxima reunión.

Al final de la reunión, es bueno hacer hincapié en lo rápido que se va el tiempo cuando estamos trabajando en algo que nos interesa y que esperamos les haya gustado la reunión, que se lleven aprendizaje a su casa de ponerlos en práctica y que elijan uno sólo para que les ayude a mejorar una actitud que detectaron equivocada o fuera de lugar.

Los esperamos la próxima semana con otro tema muy importante y relevante.

SESIÓN 2: IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Bienvenida a los asistentes.

Se maneja con una gran cortesía y reconociendo el esfuerzo de los asistentes a la reunión, al haber dejado un gran número de cosas por hacer, pero que al final se puede comparar su asistencia con una gran inversión que al final les dará grandes beneficios.







Objetivo.

Colectivizar el conocimiento que los participantes tienen sobre la Institución donde laboran y el principal problema de su centro de trabajo

Tiempo de la sesión.

1.5 horas

Recursos para la sesión.

-  Salón de usos múltiples del Colegio Liceo de Aguascalientes, el cual cuenta con los recursos necesarios y ambiente adecuado para el desarrollo de dicho taller.
-  Pizarrón
-  Plumones para el pizarrón
-  Proyector
-  Computadora
-  Tarjetas de trabajo

- 🎲 Tablero de juego
- 🎲 Figuras para el tablero de juego
- 🎲 Dados
- 🎲 15 sobres con estrellas

Metodologías

En una hoja de rotafolio el instructor deberá dibujar, un día antes de la sesión, el siguiente tablero:



El tema a tratar será cuánto conocen a su Institución

Respecto al tema, el instructor elaborará tarjetas de trabajo con las siguientes preguntas:

¿Cuál es la misión del Colegio Liceo de Aguascalientes?

¿Cuál es la visión del Colegio Liceo de Aguascalientes?

¿Cuál es el objetivo institucional?

¿Cuál es la matrícula total del Colegio Liceo de Aguascalientes?

¿Cuáles son los valores de Liceo de Aguascalientes?

¿Cuál es la matrícula total de preescolar de Liceo de Aguascalientes?

| | |
|--|--|
| ¿Cuál es la matrícula total de primaria de Liceo de Aguascalientes? | ¿Cuáles son los colores institucionales? |
| ¿Cuáles son las funciones principales de la coordinación académica? | ¿Cuál son tus principales derechos laborales? |
| ¿Cuáles son las principales funciones de la coordinación psicopedagógica? | ¿Cuáles son tus principales obligaciones laborales? |
| ¿Qué dice el reglamento del comedor? | ¿Cuáles son las principales funciones del área administrativa? |
| ¿Cuáles son los principales puntos del reglamento interno de trabajo? | ¿Cuántas personas laboran en Liceo de Aguascalientes? |
| ¿Cuál es la planta física de la Institución, es decir, con que cuenta el inmueble del Colegio Liceo de Aguascalientes? | |

Nota: detrás de cada tarjeta el instructor debe escribir dígalo en pocas palabras.

Desarrollo del juego.

- 🎲 El facilitador dividirá al grupo en equipos de 3 personas cada uno.
- 🎲 Los participantes se colocarán alrededor del tablero, al lado del cual se colocan las tarjetas de preguntas.
- 🎲 Se rifará quien inicia el juego: cada equipo tirará el dado y quien tenga más puntos comienza.
- 🎲 Cada equipo coloca en el punto de salida una figura que los identifique.

- Los grupos tirarán el dado y cuando les toque la casilla dígalos en pocas palabras, cogerán una tarjeta y responderán según la pregunta que se encuentre en ella.

Debate

En base a la información obtenida en la estrategia anterior, se iniciará un pequeño debate, sobre cuáles son los puntos más débiles en cuanto al conocimiento del tema.

Posteriormente se hará una lluvia de ideas con todos los participantes y el instructor escribirá en el pizarrón cuales consideran las herramientas más adecuadas para reforzar los temas antes mencionados. Con la finalidad de que los participantes generen herramientas de acción.

Una vez que se tenga la lista de las principales herramientas, el instructor repartirá los sobres que contienen las estrellas (un día antes elaborará 15 sobres con 15 estrellas dentro de cada uno, 5 amarillas, 5 rojas y 5 azules).

Luego explicará que existen alternativas de trabajo y que serán sometidas a votación mediante las estrellas amarillas (0 puntos), rojas (1 punto) y azules (3 puntos).

Cada alternativa del pizarrón será evaluada por el grupo y valorada según las estrellas que el grupo coloque.

Las alternativas elegidas, se jerarquizan por resultados y se construye con ellas un plan de acción.

El instructor hará una exposición sobre el Colegio Liceo de Aguascalientes, abarcando todos los puntos trabajados en el juego del tablero.

Evaluación

Con el fin de darse idea de cómo estuvo la sesión, es conveniente realizar una evaluación sencilla al final de la reunión, con tres preguntas:

1. ¿Qué te pareció el tema tratado en la reunión?

2. ¿Se puede mejorar nuestra identidad institucional y forma de trabajar con lo estudiado en la sesión?

3. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar nuestras sesiones de este taller?

Despedida e invitación para la próxima reunión.

- Se agradece a los participantes por haber asistido.
- Se le hace una atenta invitación para la próxima reunión.
- Se les recuerda el compromiso de ser mejores personas, cambiando aquellas actitudes que vamos detectando que son negativas y hacen daño a uno mismo o a quienes nos rodean.

Biblioteca UP Bonaterra

SESIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO, INTEGRACIÓN

Bienvenida a los asistentes.

Iniciar dando las gracias por estar en la sesión y mencionar que para aquellas personas que siempre se han quejado de no tener capacitaciones, ahora tienen la oportunidad de prepararse para desempeñar mejor sus responsabilidades y obligaciones.




Objetivo.

Que los participantes interioricen elementos estratégicos del trabajo en equipo y desarrollen habilidades necesarias para la buena conducción de equipos de trabajo, con la finalidad de mejorar su desempeño laboral, así como lograr que desarrollen relaciones armoniosas entre los miembros del equipo. Promover y estimular el cambio actitudinal personal y de equipo para el logro de resultados sostenibles.

Tiempo de la sesión.

1.5 horas

Recursos para la sesión.

-  Salón de usos múltiples del Colegio Liceo de Aguascalientes, el cual cuenta con los recursos necesarios y ambiente adecuado para el desarrollo de dicho taller.
-  Pizarrón
-  Plumones para el pizarrón

- Hojas de rotafolio
- Plumones
- Sobres con historias
- Costal o bolsa grande
- Computadora
- Proyector

Metodologías

DINÁMICA: "PONTE EN MIS ZAPATOS".

Con esta dinámica se pretende lograr que los participantes entiendan la importancia de ponerse en el lugar de otra persona.

Desarrollo de la dinámica.

- El instructor comenzará dividiendo a los participantes en grupos de 5 personas.
- Posteriormente, repartirá una hoja de rotafolio, plumones y un sobre a cada grupo. Los sobres contendrán pequeñas historias cuya meta es servir como facilitadores para un debate sobre la empatía.
- Los participantes deben leer el contenido de los sobres y analizarlo.
- Luego, el facilitador escribirá en el pizarrón una serie de preguntas como ¿qué piensas del personaje principal?, ¿qué harías en lugar de esta persona?, ¿qué le dirías al personaje principal de tu historia?
- El instructor pedirá a los grupos las respuestas, cada una variará de acuerdo a la historia que analizan.

- Finalmente, todos discutirán, buscando conclusiones que permitan iniciar una exposición sobre el tema de la sesión.

Después de la dinámica el instructor continua con la exposición del tema: “TRABAJO EN EQUIPO”.

Al terminar la exposición del tema en cuestión se llevara a cabo la siguiente estrategia grupal:

ESTRATEGIA GRUPAL “ZAPATOS PERDIDOS”

Con este ejercicio se analizará la importancia de la organización y el trabajo en equipo.

Desarrollo

- Se forman dos grupos de trabajo.
- Se les pide a los participantes que se quiten los zapatos y que los coloquen en un costal o una bolsa.
- El facilitador indicará a los participantes de cada grupo que tiene 3 minutos para ponerse los zapatos.
- Finalmente se evalúa el logro de cada equipo, teniendo en cuenta el trabajo grupal realizado.

Evaluación




Realizar la evaluación de la sesión con el grupo:

1. ¿Qué aprendizajes crees que puedes poner en práctica con tus compañeros?

2. ¿Tienes alguna duda sobre el tema expuesto?

3. ¿Tienes alguna sugerencia?

Despedida e invitación para la próxima reunión.

-  Se les sugiere poner en práctica por lo menos un aprendizaje de los que hayan obtenido este día.
-  Nos vemos la próxima semana.
-  Gracias por su participación. Sus aportaciones son muy valiosas y enriquecedoras.

SESIÓN 4: MOTIVACIÓN

Bienvenida a los asistentes.

Se les da la bienvenida a los asistentes y se les motiva diciéndoles: “El hecho de que estén aquí habla muy bien de ustedes, de su preocupación por encontrar información que les permita realizar sus funciones con eficacia en la forma de actuar, de tomar decisiones, de hacer las cosas para que salgan bien”.





Objetivo.

Los participantes identificarán los factores asociados al concepto motivación y los aspectos que contribuyen a mantener motivación personal y laboral positiva y alternativas para el desarrollo de un ambiente laboral que conduzca a la producción óptima.

Tiempo de la sesión.

1.5 horas

Recursos para la sesión.

-  Salón de usos múltiples del Colegio Liceo de Aguascalientes, el cual cuenta con los recursos necesarios y ambiente adecuado para el desarrollo de dicho taller.
-  Pizarrón
-  Plumones para el pizarrón
-  Proyector

🏆 Computadora

Metodologías.

DINÁMICA: “LA JIRAFAS Y EL ELEFANTE”.

Con esta dinámica se busca la animación y concentración del grupo.

Desarrollo de la dinámica.

- 🏆 Todos los participantes deberán formar un círculo, quedando uno en el centro.
- 🏆 El que se coloca al centro, puede ser el facilitador, cumple la función de señalar a cualquier miembro del grupo diciéndole jirafa o elefante.
- 🏆 Sí dice jirafa, el señalado deberá juntar sus manos en alto y sus compañeros agacharse y tomarle por los pies.
- 🏆 Si el que está en el centro dice elefante, el señalado deberá simular con sus manos la trompa del elefante, sus vecinos simularán las orejas con sus manos.
- 🏆 El juego se continúa desarrollando de la misma manera.



Una vez terminada la dinámica, con el grupo más animado, se comienza la exposición del tema.

EJERCICIO PRÁCTICOS

1. *Mi Jerarquía de Necesidades*




De acuerdo a la pirámide de Maslow, señalar cuáles son tus:

- ✓ Necesidades de autorrealización
- ✓ Necesidades de estima
- ✓ Necesidades sociales
- ✓ Necesidades de seguridad
- ✓ Necesidades fisiológicas

2. *Estrategia de despedida*

Con esta se cierra el ciclo del taller.

Desarrollo:

-  El instructor dará la indicación de formar parejas.
-  Cada persona se despedirá de su pareja diciendo una frase positiva respecto a la otra persona, todas las parejas deberán rotar.
-  Finalmente, el facilitador agradecerá la experiencia y felicitará a los participantes por su valiosa intervención en el taller.

Evaluación

Con el fin saber cómo estuvo la sesión, realizar la evaluación correspondiente:

1. ¿Qué te pareció lo más importante de la sesión?

2. ¿Cuáles son los aspectos que tu Institución debería de cambiar y cuáles no para que tu motivación fuera mayor?

3. ¿Qué fue lo que aprendiste el día de hoy?

Despedida.

- 🌸 Se agradece a los participantes por haber asistido durante todo el taller.
- 🌸 Se les invita a que pongan en práctica los aprendizajes más significativos del taller tanto en el ámbito laboral como en el personal.
- 🌸 Se les recuerda el compromiso que tienen con toda la comunidad escolar.

4.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES | RESPONSABLES | TIEMPO | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----------|----------|----------|----------|-------------|----------|----------|----------|---------------|----------|----------|----------|-------------|----------|----------|----------|
| | | Dic. 2012 | | | | Enero. 2013 | | | | Febrero. 2013 | | | | Marzo. 2013 | | | |
| | | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 |
| Diseño del taller. | Martha Adriana Tejada Castillo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación del taller a directivos de la Institución. | Martha Adriana Tejada Castillo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Posibles correcciones. | Martha Adriana Tejada Castillo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparación para el taller | Martha Adriana Tejada Castillo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación y desarrollo del curso: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Comunicación Efectiva | Martha Adriana Tejada Castillo y/o invitado especial | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Identidad Institucional | Martha Adriana Tejada Castillo y/o invitado especial | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Trabajo en equipo, Integración | Martha Adriana Tejada Castillo y/o invitado especial | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Motivación | Martha Adriana Tejada Castillo y/o invitado especial | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Clausura del taller. | Directivos de la Institución | | | | | | | | | | | | | | | | |

4.8 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Además de todas las evaluaciones de cada sesión, se les pedirá a los participantes al final del taller que nos expresen una evaluación oral y luego den su opinión por escrito en una hoja de las preguntas que el instructor anotará en el pizarrón. Estas preguntas se formularán durante y hasta el final del taller dependiendo de como se vaya dando el desarrollo del mismo. Con el fin de obtener una evaluación más completa y objetiva.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 ANÁLISIS DEL PROCESO

Al iniciar este trabajo de investigación existían muchas preguntas y dudas, las cuales se fueron resolviendo al ir desarrollando cada uno de los capítulos. El partir de un contexto histórico social permitió abrir un panorama para hacer un buen planteamiento del problema. El conocer a fondo el objeto de estudio ayudó para justificar la problemática y plantear los objetivos a cumplir.

Con el desarrollo del marco teórico se dio respuesta a varias preguntas y sustento científico a la tesis. A partir de la investigación bibliográfica de diferentes teorías, se pudo abordar el problema desde varias perspectivas.

Las alternativas de solución planteadas en un principio de alguna manera fueron adecuadas aún sin conocer los resultados. Se dice que de alguna manera porque faltaba profundizar más en algunos temas y ser más específicos.

El instrumento de medición, llamado cuestionario, que se aplicó en este trabajo de investigación fue el adecuado porque arrojó resultados muy interesantes que están relacionados totalmente con la problemática. Por otro lado, algunos resultados fueron sorprendentes, ya que no se esperaba esa respuesta.

La propuesta hecha para dar solución a la problemática planteada en esta tesis es un taller muy bien estructurado y diseñado para que cualquier persona que lo lea lo pueda implementar sin mayor complicación.

5.2 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN

El Sistema Educativo Nacional, en particular en el nivel de la educación básica, plantea retos relacionados con los recursos, la organización y con las relaciones entre todos los actores involucrados.

En función de lo anterior el Colegio Liceo de Aguascalientes debe promover acciones en las áreas directivas que busquen ser consistentes con los avances en la transformación de la gestión escolar que han implementado los sistemas educativos de las entidades federativas que se caracterizan por una mayor participación y corresponsabilidad en la toma de decisiones de quienes integran la comunidad escolar.

Será muy significativo para la Institución establecer un estilo de dirección realmente participativo que permita la interacción de todas las áreas para transformar y mejorar la cultura escolar y lograr una formación integral de calidad, para así hacer una gran aportación al logro de uno de los objetivos fundamentales del Colegio Liceo de Aguascalientes: Ser una Escuela de Calidad.

5.3 SOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DETECTADA

De acuerdo a los resultados obtenidos en este trabajo, se puede decir que la solución propuesta si es correcta y adecuada porque da respuesta a la problemática planteada.

Es como un engranaje, primeramente, debe de existir una buena comunicación, un trabajo en equipo y motivación para lograr una relación entre las áreas directivas (académica y administrativa), y con el trabajo continuo y colegiado se llegará a la vinculación y optimización de las áreas directivas.

Al tener una buena vinculación se mejora, evidentemente, el intercambio de ideas entre las dos áreas directivas.

5.4 IMPACTO Y REACCIÓN DE LOS SUJETOS INVOLUCRADOS

El cuestionario fue aplicado a todo el personal que labora en el Colegio Liceo de Aguascalientes. El cual participó y colaboró favorablemente para esta investigación de campo. Sin embargo no demostraron gran interés cuando se les pidió que contestaran dicho cuestionario, es decir, se limitaron a hacerlo y no preguntaron qué pasaría después de contestarlo, si conocerían los resultados, etc.

A pesar de que todos lo contestaron, en algunos cuestionarios se pueden apreciar el poco interés, debido a que no contestaban totalmente las preguntas como se les pedía, por ejemplo, las preguntas abiertas.

El hecho de que un tercero les entregara y recogiera el instrumento, y no los directivos, permitió que se sintieran más libres para responder.

Desde un principio siempre se contó con el apoyo de la Institución para llevar a cabo el trabajo de campo.

5.5 EVALUACIÓN DE LAS FORMAS DE TRABAJO Y ACCIONES QUE FAVORECIERON LOS RESULTADOS

Un factor muy importante que favoreció los resultados es que el Colegio Liceo de Aguascalientes tiene conocimiento pleno de este trabajo de investigación y ha brindado todo el apoyo necesario para su realización.

La organización para la aplicación del instrumento fue muy importante, ya que se tuvo que considerar los horarios de todos los docentes porque hay varios que vienen solo algunos días a la semana y en diferentes horarios.

La estructura del cuestionario ayudó para que fuera contestado de una forma sincera y objetiva, esto debido a que se les explicó en las instrucciones del mismo cual era el objetivo y se hizo mucho énfasis en que era totalmente confidencial.

Para obtener todos los cuestionarios contestados la estrategia que se siguió fue que se les entregó personalmente a cada docente o empleado a su hora de entrada y se les pidió de la manera más atenta que en algún tiempo libre que tuvieran durante su jornada lo contestarán, que no les llevaría más de diez a quince minutos y que por favor lo entregarán a la hora de su salida.

5.6 DIFICULTADES, LIMITACIONES Y RETOS

A la hora de aplicar el instrumento una de las dificultades que se presentó fue que a pesar de tener una organización para dicha aplicación, hubo algunas ocasiones que por la ausencia de los docentes que no van toda la semana no se pudo llevar a cabo en tiempo la aplicación. Por lo tanto, es recomendable que para la aplicación del instrumento del tiempo que se tiene destinado se considera un poco más por estos imprevistos, por ejemplo, si se contempla aplicar en una semana, considerar un poco más de tiempo, una semana y media o dos.

Un reto sería encontrar las estrategias adecuadas para despertar el total interés de todas las personas que participen en el instrumento de investigación.

Si no hay una buena organización y planeación, el tiempo se convierte en una gran dificultad y limitación por lo tanto se sugiere hacer un cronograma para el avance de todos los puntos de la investigación y el gran reto será cumplirlo al ciento por ciento.

5.7 REFLEXIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Realizar este trabajo de tesis ha sido una de las tareas más arduas a la que uno se enfrenta. Muchos han sido los obstáculos personales que se han tenido que asumir y aprender a superar. Pero también muchas han sido las oportunidades y apoyos recibidos.

Iniciarse en la investigación implica adentrarse en una cultura con pautas y valores nuevos, que exigen cambios incluso en la identidad de quien la emprende. Se pasa de ser consumidores a productores de conocimiento, de lectores a autores.

En cuanto al trabajo de investigación se pudo constatar que la problemática presentada se viene dando desde hace mucho tiempo y, curiosamente, las teorías que dan respuesta o solución también existen desde hace mucho tiempo. No se trata de descubrir el “hilo negro”, sino de aplicar lo que ya existe.

El trabajo de campo es indispensable para una investigación como la aquí presentada. Es la mejor forma de obtener resultados reales y objetivos que permitan dar solución a la problemática planteada.

Para concretar adecuadamente el trabajo de investigación se debe realizar una propuesta muy bien estructurada y sobre todo detallada para que se pueda llevar a cabo.

CONCLUSIONES

Biblioteca UP Bonaterra

CONCLUSIONES

En función de los resultados que se obtuvieron se puede afirmar que si existe la problemática planteada. Y de acuerdo a lo que expresaron los sujetos involucrados y la teoría expuesta se valida la hipótesis planteada, la cual dice que: La intervención de la dirección administrativa es necesaria para lograr la vinculación y optimización de la dirección académica en el Colegio Liceo de Aguascalientes.

El objetivo planteado en esta tesis si fue cubierto, ya que si se conocieron y analizaron las condiciones en las que se encuentra la vinculación y optimización de la dirección académica en el Colegio Liceo de Aguascalientes en función de la intervención de la dirección administrativa a través del instrumento aplicado, que fue el cuestionario, al personal de la institución. Y se realizó una propuesta para mejorar la problemática.

Se detectó que la vinculación que existe entre la Dirección Académica y la Dirección Administrativa es muy poca. Sin embargo, tomando en cuenta que la vinculación es un tema muy variado y emprendedor, da pie a que se puedan llevar a cabo muchas acciones que permitan mejorar la relación entre las áreas directivas y acrecentar su vinculación, la cual deberá estar en continua construcción. Además se debe tener presente que en la actualidad la vinculación se está convirtiendo en una herramienta fundamental para formación académica dentro de la institución educativa.

Uno de los temas centrales a tratar es el de la comunicación porque es la base de las relaciones humanas, y además porque fue la principal problemática que se detectó

con la aplicación del instrumento. Una buena comunicación permite mantener un clima de concordia entre los seres humanos, ya que todos los conflictos pueden arreglarse si se da una comunicación efectiva.

Además, sirve como vínculo, unión y enlace entre las diferentes áreas que constituyen al Colegio.

Se puede dar solución a las problemáticas presentadas si se cuenta con la disposición y participación de todo el personal involucrándose en las propuestas hechas para mejorar las condiciones en la Institución. Para ello, deben contar con las herramientas y conocimientos necesarios, por tal motivo, se propuso el desarrollo de un taller.

Al conjugar las herramientas y el conocimiento adquirido con la disposición del personal se obtendrán resultados muy favorables que se verán reflejados en:

- Los alumnos tanto en el aula como en su desempeño académico.
- El personal docente en relación con sus alumnos y con las distintas áreas que conforman la Institución.
- La Institución en general.

Teniendo buenos resultados para todos dentro de la Institución, automáticamente se verán reflejados hacia fuera de la Institución, y esto traerá como consecuencia mayores beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

Biblioteca UP Bonaterra

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Álvarez, F. M. (2006). *El equipo directivo: recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular Caracas.
- ◆ Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. México: Editorial Andrade.
- ◆ Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: SEP.
- ◆ Arias, G. F. (1975). *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México: Trillas.
- ◆ Arias, G. F. (1989/1998). *Administración de recursos humanos* (4ª Reimpresión). México: Trillas.
- ◆ Arias, G.F. (1969). *"Managerial Thinking in Mexico"*. Tesis no publicada para obtener el grado de Master of Business Administration. University of California, Berkeley.
- ◆ Babbie, E. (1979). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth.
- ◆ Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Wesley: Reading.

- ◆ Blalock, H. (1970). *Introducción a la investigación social*. Buenos Aires: Amarrortu.
- ◆ Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- ◆ Christensen, L. (1980). *Experimental methodology*. Boston: Allyn and Bacon.
- ◆ Ciscar, C. y Uria, M. (1988). *Organización Escolar y Acción Directiva*. Madrid: NARCEA, S.A.
- ◆ Cohen, M. y Nagel, E. (1973). *Introducción a la lógica y al método científico*. Buenos Aires: Amarrortu.
- ◆ Danhke, G. (1986). *Investigación y comunicación*. México: McGraw-Hill.
- ◆ Díaz, V. A. (2009). *La Educación Infantil. Métodos, técnicas y organización*. Barcelona: CEAC educación Infantil.
- ◆ Dubin, R. (1968). *Human Relations in Administration*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- ◆ Elmore, R. F. (1990/1996). *La reestructuración de las escuelas: La siguiente generación de la reforma educativa*. México: Fondo de Cultura Económica.

- ◆ Etzioni, A. (1964). *Organizaciones Modernas*. México: UTEHA.
- ◆ Feito, J. (2007). *Mejoras Organizacionales*. Buenos Aires, Argentina: The Organization Development Institute International.
- ◆ Ferrell, O.C.; Hirt, G.; Adriaenséns, M.; Flores, M. A. y Ramos, L. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- ◆ Fiedler, F. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. México: Editorial Trillas.
- ◆ Fiedler, F. y Chomers, M. (1985). *El director como líder*. México: Editorial Trillas.
- ◆ Gaitán, E. (2006). *Educación infantil y valores*. Bilbao: Desclée De Brouwe.
- ◆ García, C. B. y Zendejas, F. L. (2008). *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. México: SEP/INEE.
- ◆ García, H. V. y Medina, R. R. (1987). *Organización y gobierno de centros educativos*. España: Rialp.
- ◆ Gaziel, H.; Cantón, M. I. y Warnet, M. (2000). *La calidad en los centros docentes del siglo XXI: propuestas y experiencias prácticas*. Madrid: La Muralla.

- ◆ Gimeno, S. J. (1981). *Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículo*. Madrid: Anaya.
- ◆ Gummings, T. y Worley, C. (2001). *Organization Development and Change*. Cincinnati: South Western.
- ◆ Haire, W.; Ghiselli, E. y Porter, L. (1966). *Managerial Thinking*. Nueva York: Wiley.
- ◆ Hernández, S.R.; Fernández, C.C. y Baptista, L.P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- ◆ Hitt, M.; Black, S. y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- ◆ Horne, J. y Lupton, T. (1965). *Estudio realizado en 1965 a partir del análisis de Actividades de 66 gerentes de diez empresas distintas*.
- ◆ Hoyle, E. (1986). *The politics of School Management*. Londres: Hodder & Stoughton.
- ◆ Isaacs, D. (1997). *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*. España: EUNSA.
- ◆ Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana.

- ◆ Likert, R. (1968). *The Human Organization*. Nueva York: McGraw-Hill.
- ◆ Lorenzo, M. (1985). *Organización escolar*. Madrid: Ediciones Anaya.
- ◆ Maynard, R. y Barger, C. (1976). *Administración de empresas*. México: Pearson Educación.
- ◆ Moreno, J. (1990). *Metodología y práctica de la participación*. Madrid: Editorial Popular.
- ◆ Navarro, S. (1986). *Escuela Española*. Madrid: s/ed.
- ◆ O. da Silva, R. (2007). *Teorías de la administración*. México, D.F.: International Thomson.
- ◆ Otero, O. F. (1974). *La participación en los centros educativos*. Navarra: EUNSA.
- ◆ Owens, R. (1983). *La escuela como organización*. Madrid: Santillana.
- ◆ Palau, E. (2005). *Aspectos básicos del desarrollo infantil. La etapa de 0 a 6 años*. Barcelona: Ediciones Ceac.
- ◆ Pardo, M. (1999). *Federalización e innovación educativa en México*. México: El Colegio de México.

- ◆ Pigors, P. y Myers, Ch. (1969). *La administración de personal*. México: CECSA.

- ◆ Programa de Vinculación Académica de ECOSUR (1998). *Fortalecimiento de capacidades locales para el desarrollo sustentable en Chiapas*. México: El Colegio de la Frontera Sur.

- ◆ Ramírez, S. (1957). *Estructura psicológica del mexicano*. México: Revista Psicología.

- ◆ Rodríguez, P. (2004). *Tipos de intervenciones, Desarrollo Organizacional*. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

- ◆ Sánchez A. y González M. (2004). *Psicología General y del Desarrollo*. Málaga: Editorial Deportes.

- ◆ Santos, I. (2004). *Familia y escuela. Aprender y enseñar en la Educación Infantil*. Barcelona: Graó.

- ◆ Schein, E. (1976). *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice/Hall International.

- ◆ Selltiz, C. (1976). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Ed. RIALP.

- ◆ SEP. (1996). *Bases para dirigir el proceso educativo. Curso para directores y supervisores de Telesecundaria*. México: SEP.
- ◆ Sergiovanni, J. (1984). *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice/Hall International.
- ◆ Sexton, W.P. (1977). *Teorías de la organización*. México: Trillas.
- ◆ Stodgill, R. (1957). *Leader, behavior: its description and measurement*. Ohio State University: Research Monograph.
- ◆ Stratus, G. (1968). *The Personality vs Organization Theory*. University of California, Berkeley: Institute of Industrial Relations.
- ◆ Tamayo, M. (2004). *El proyecto de investigación*. Bogotá: ICFES.
- ◆ <http://johanatov.blogspot.es/>
- ◆ http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/instituto_de_asuntos_publicos/m20033_211550direccion.pdf
- ◆ http://www.slideshare.net/damy_iza/educacin-definicin-concepto-8659883
- ◆ <http://psiquis.foroactivo.com/t26-definicion-del-ser-humano>

- ◆ <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

- ◆ <http://www.terra.es/personal/faustopedro.gar/files/A5.pdf>

- ◆ <http://easb2003.bligoo.com/content/view/275384/FUNCIONES-DE-DIRECCION-ACADEMICA.html>

Biblioteca UP Bonaterra

ANEXOS

Biblioteca UP Bonaterra

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento aplicado al personal.

ENCUESTA

Personal del Colegio Liceo de Aguascalientes

Octubre, 2012

Esta encuesta tiene la finalidad de conocer y analizar las condiciones en las que se encuentra la vinculación y optimización de la dirección académica en el Colegio Liceo de Aguascalientes en función de la intervención de la dirección administrativa. Por tal motivo tu opinión es de gran importancia y utilidad.

Cabe mencionar que toda la información obtenida será manejada de forma confidencial y anónima.

De antemano se agradece tu valioso tiempo y aportaciones para esta encuesta.

Instrucciones: Por favor lee cuidadosa y atentamente cada pregunta. Selecciona y marca la opción que consideres más adecuada colocando una (X) en el recuadro correspondiente.

| ¿Con qué frecuencia... | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|--|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| 1. Consideras que se da una comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar? | | | | | |
| 2. Se da el intercambio de ideas entre el área académica y el área administrativa? | | | | | |
| 3. Se establecen condiciones y mecanismos para establecer acuerdos dentro de la comunidad escolar? | | | | | |
| 4. Los directores de área rinden cuentas al resto de la comunidad escolar? | | | | | |
| 5. Consideras que es oportuna la comunicación que se tiene en la institución? | | | | | |

| | | | | | |
|---|-----------|-------|---------|------|----------|
| 6. Se exponen los problemas que tienen los maestros en el proceso de enseñanza-aprendizaje? | | | | | |
| 7. Se da respuesta a las necesidades que tienes? | | | | | |
| 8. Participan las distintas áreas del colegio en la elaboración de un plan de mejora? | | | | | |
| 9. Se planean las actividades del colegio, tomando en cuenta la misión, visión, metas, objetivos y planes de mejora de la institución? | | | | | |
| 10. Los directivos de la institución promueven el trabajo en equipo? | | | | | |
| 11. El equipo directivo maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela? | | | | | |
| 12. Se respetan los horarios de trabajo establecidos durante la jornada? | | | | | |
| 13. Se aprovecha eficaz y eficientemente el tiempo durante la jornada laboral? | | | | | |
| 14. Cumple en tiempo y forma el área administrativa en cubrir tus necesidades? | | | | | |
| ¿Cómo consideras... | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Muy malo |
| 15. Que son las condiciones para que se dé una buena convivencia y relación mutua en base al respeto, la tolerancia y la confianza entre las distintas áreas de la institución? | | | | | |
| 16. Que es el ambiente de libertad para expresar propuestas, tanto de profesores como del resto de la comunidad escolar? | | | | | |
| 17. Los medios de comunicación con los que cuenta la institución para dar a conocer algún tipo de información? | | | | | |
| 18. El apoyo, acompañamiento y asesoría de tus directivos y/o compañeros? | | | | | |
| 19. Que es la relación entre el área académica y el área administrativa del Colegio Liceo de Aguascalientes? | | | | | |
| 20. La disposición del personal para lograr las metas y objetivos de la institución? | | | | | |
| 21. Que es el liderazgo que ejercen los directivos (general, académico y administrativo) del colegio? | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 22. Las estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y de los muebles del colegio? | | | | | |
| 23. El aprovechamiento de la papelería y de los insumos didácticos? | | | | | |
| 24. La organización de las reuniones internas y externas para no afectar el tiempo destinado a la enseñanza? | | | | | |
| 25. Que son las condiciones de las aulas para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje? | | | | | |
| 26. Los materiales didácticos e insumos materiales para asegurar el logro de los objetivos y metas planeados? | | | | | |
| 27. El control administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros? | | | | | |

28. ¿Consideras que existe una vinculación entre el área académica y el área administrativa?

SI

NO

Justifica tu respuesta: _____

29. ¿Cómo consideras que es el trabajo del área administrativa?

Muy eficiente

Eficiente

Ni eficiente, ni deficiente

Deficiente

Muy deficiente

30. Considerando las condiciones de trabajo, prestaciones, reglamentos, etc. Tú te sientes:

Muy motivado

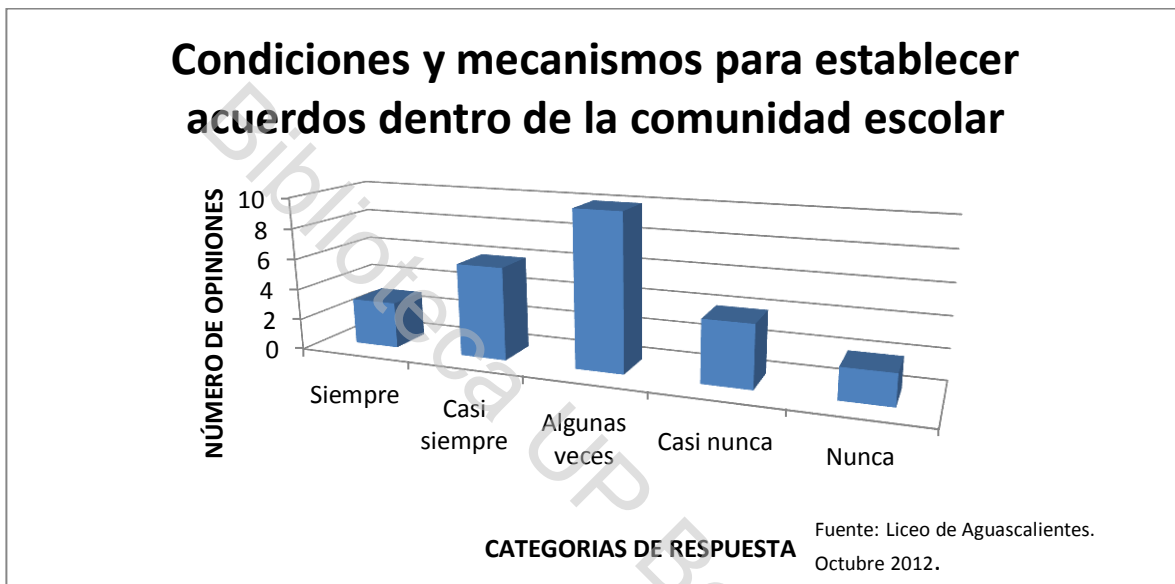
Motivado

Ni motivado, ni desmotivado

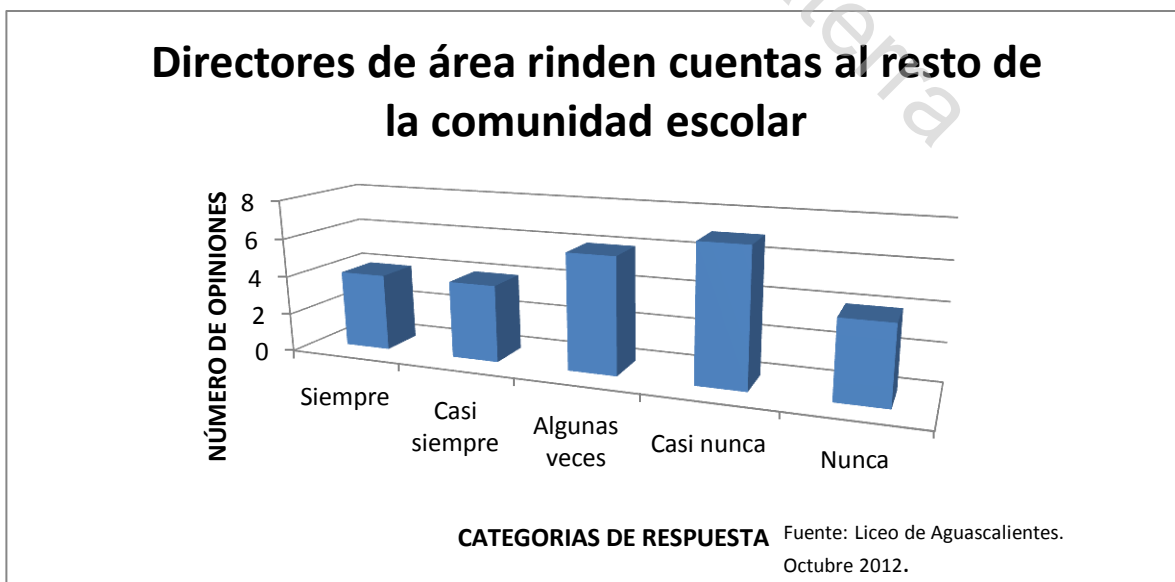
- Desmotivado
- Muy desmotivado

Anexo 2. Gráficas.

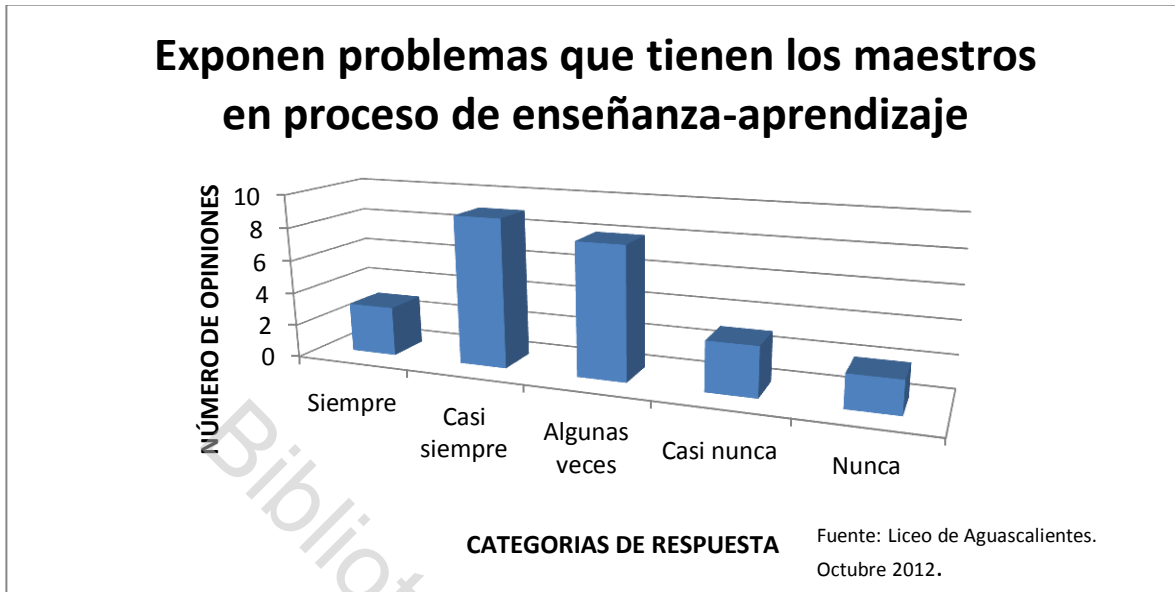
P3. ¿Con qué frecuencia se establecen condiciones y mecanismos para establecer acuerdos dentro de la comunidad escolar?



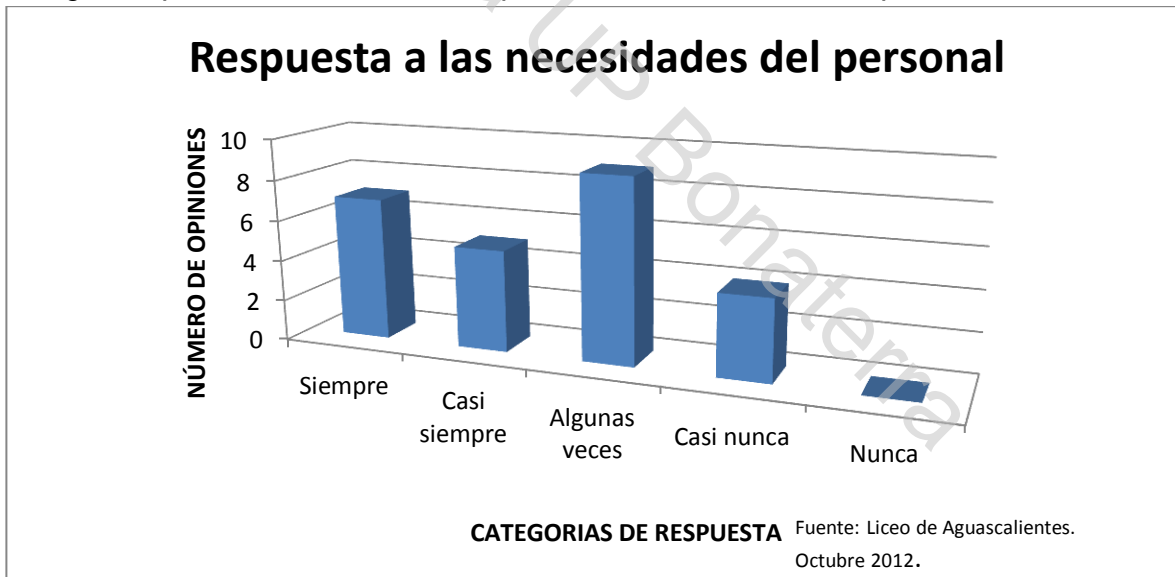
P4. ¿Con qué frecuencia los directores de área rinden cuentas al resto de la comunidad escolar?



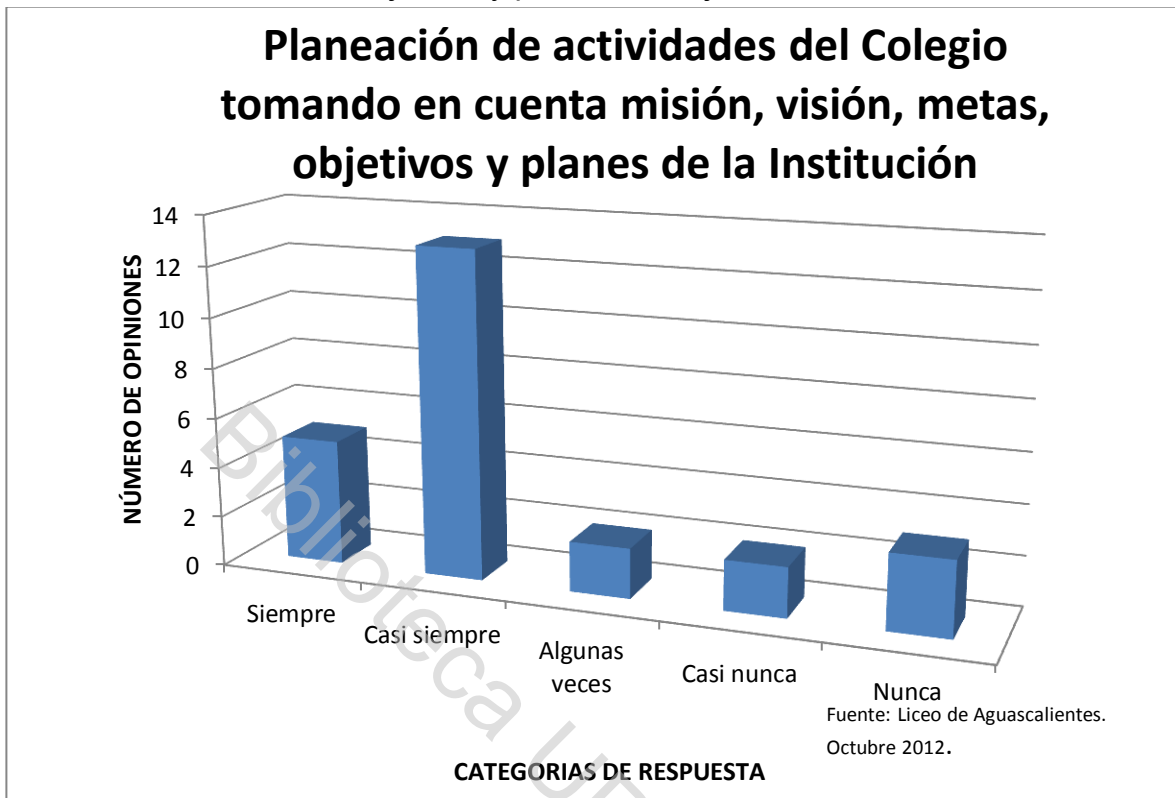
P6. ¿Con qué frecuencia se exponen los problemas que tienen los maestros en el proceso de enseñanza-aprendizaje?



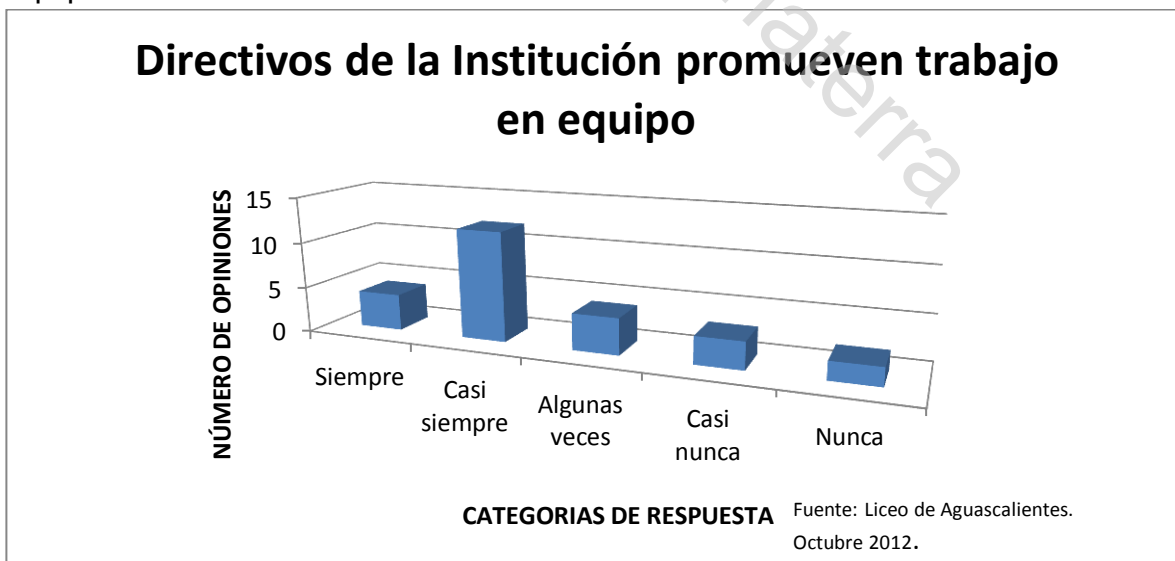
P7. ¿Con qué frecuencia se da respuesta a las necesidades que tienes?



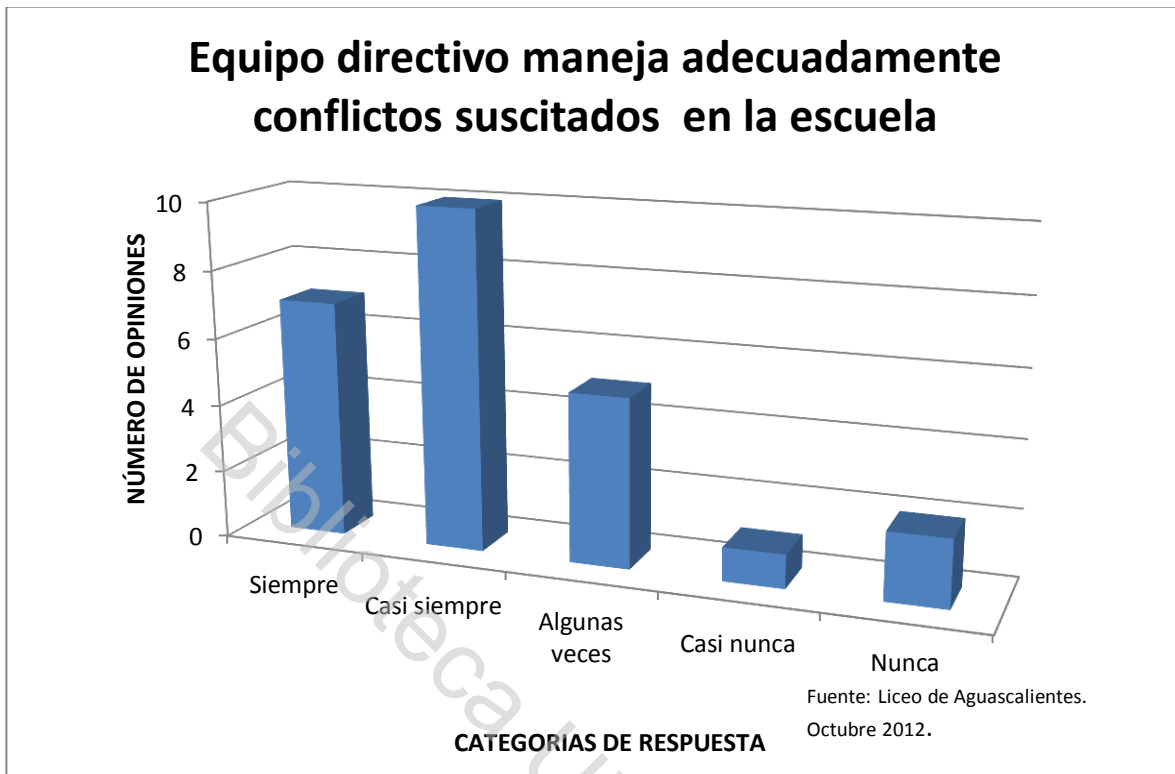
P9. ¿Con qué frecuencia se planean las actividades del colegio, tomando en cuenta la misión, visión, metas, objetivos y planes de mejora de la institución?



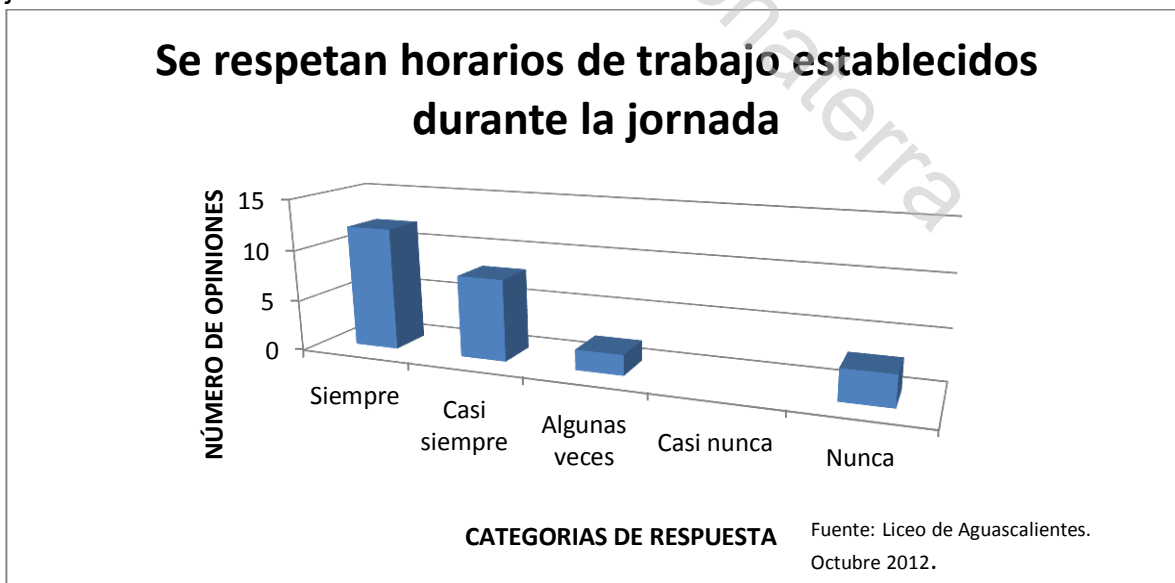
P10. ¿Con qué frecuencia los directivos de la institución promueven el trabajo en equipo?



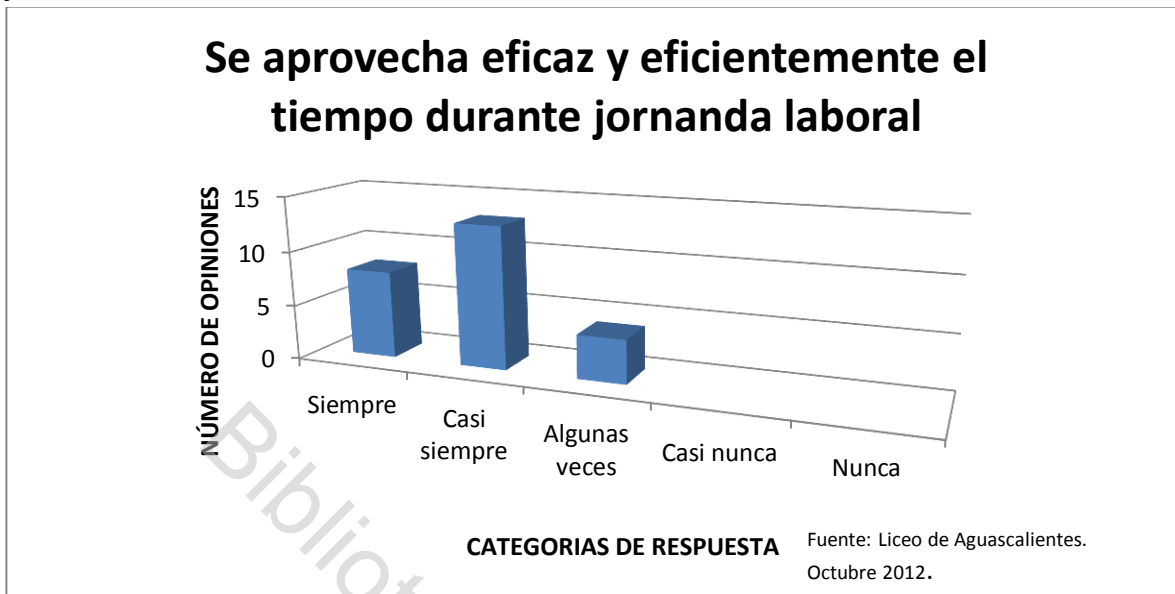
P11. ¿Con qué frecuencia el equipo directivo maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela?



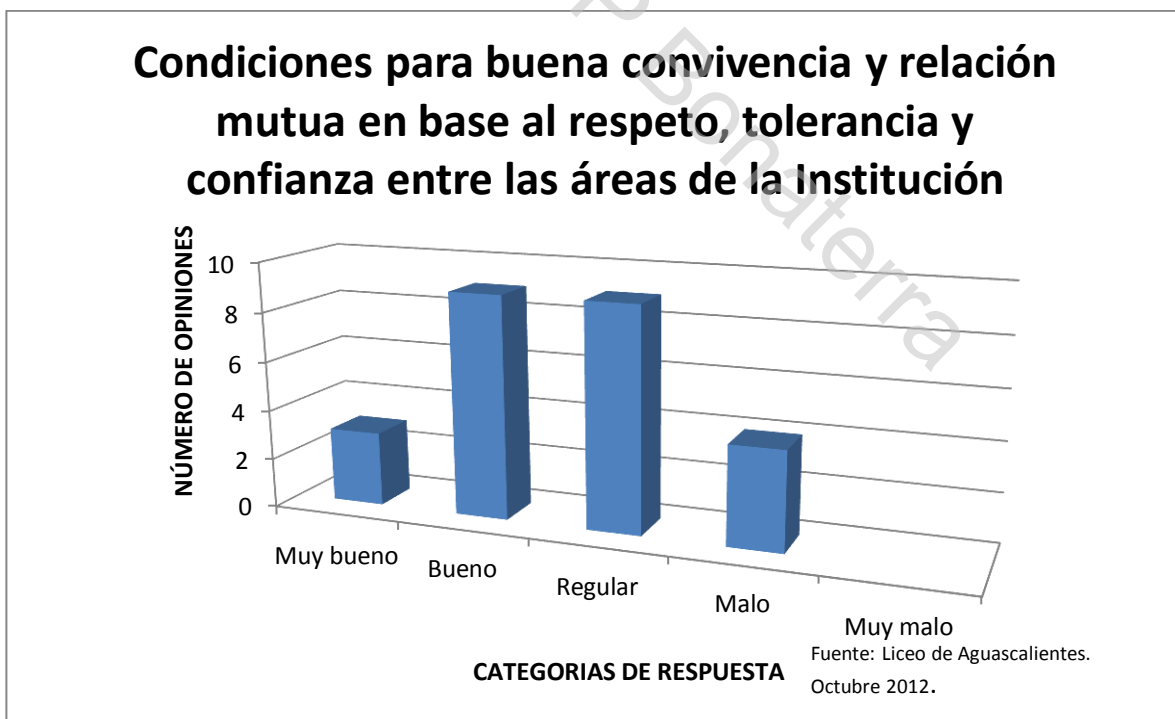
P12. ¿Con qué frecuencia se respetan los horarios de trabajo establecidos durante la jornada?



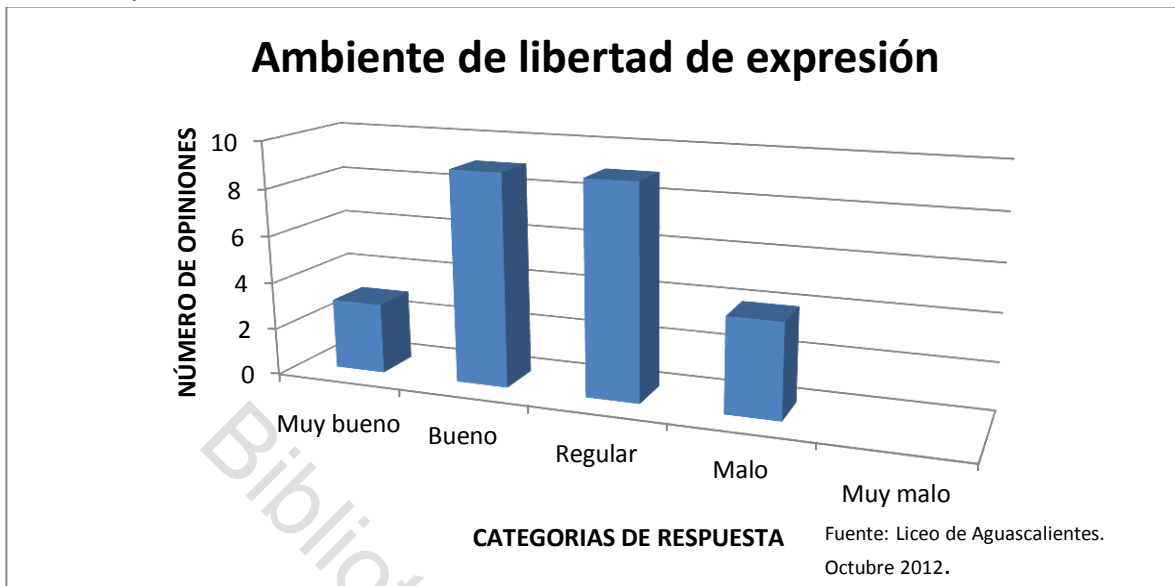
P13. ¿Con qué frecuencia se aprovecha eficaz y eficientemente el tiempo durante la jornada laboral?



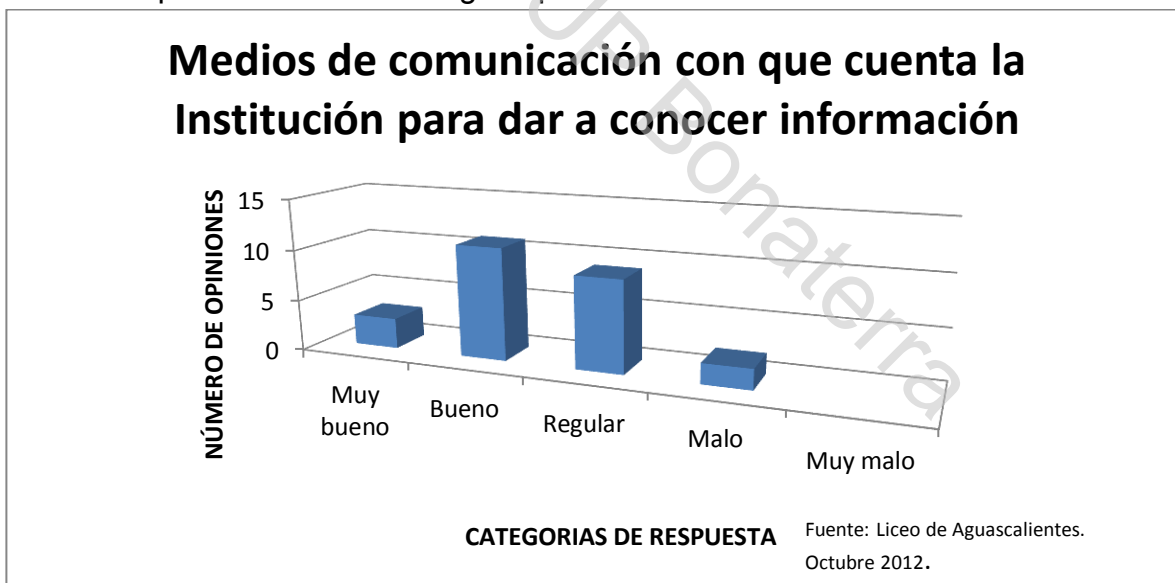
P15. ¿Cómo consideras que son las condiciones para que se dé una buena convivencia y relación mutua en base al respeto, la tolerancia y la confianza entre las distintas áreas de la institución?



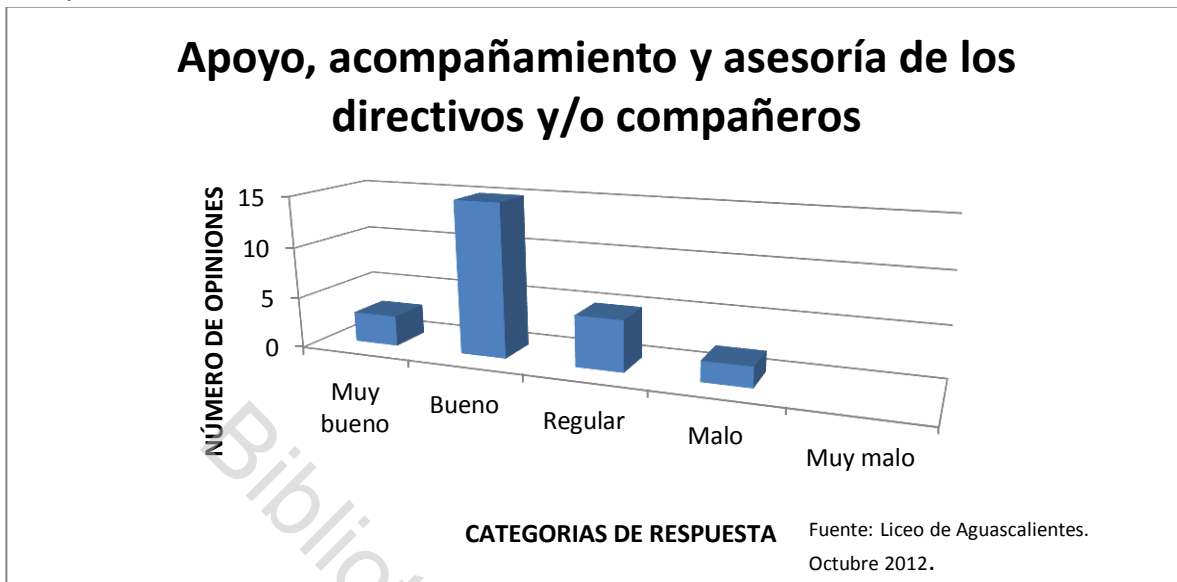
P16. ¿Cómo consideras que es el ambiente de libertad para expresar propuestas, tanto de profesores como del resto de la comunidad escolar?



P17. ¿Cómo consideras los medios de comunicación con los que cuenta la institución para dar a conocer algún tipo de información?



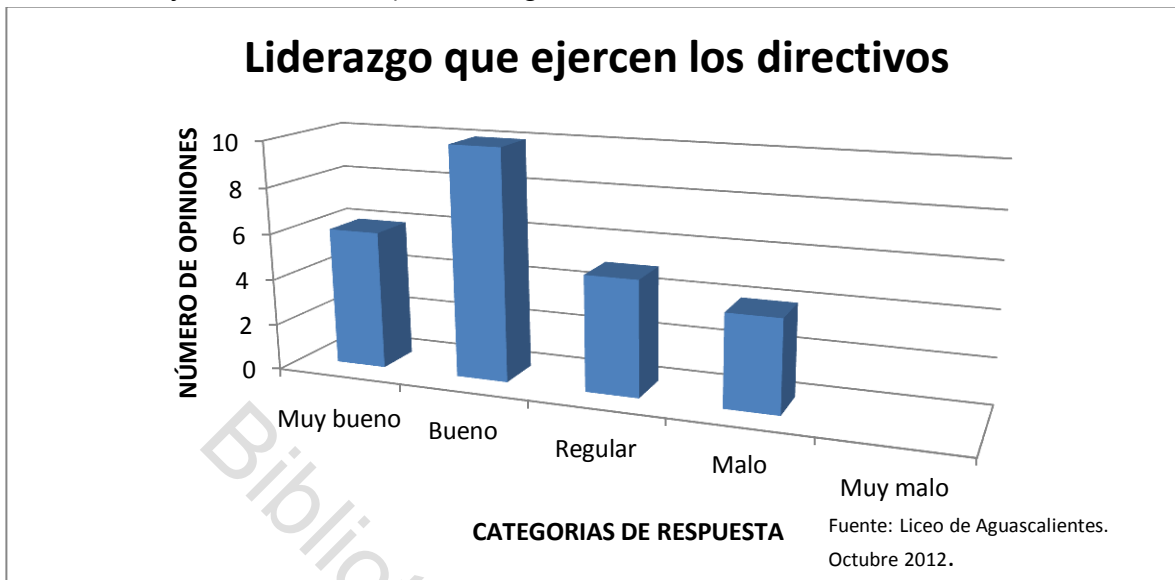
P18. ¿Cómo consideras el apoyo, acompañamiento y asesoría de tus directivos y/o compañeros?



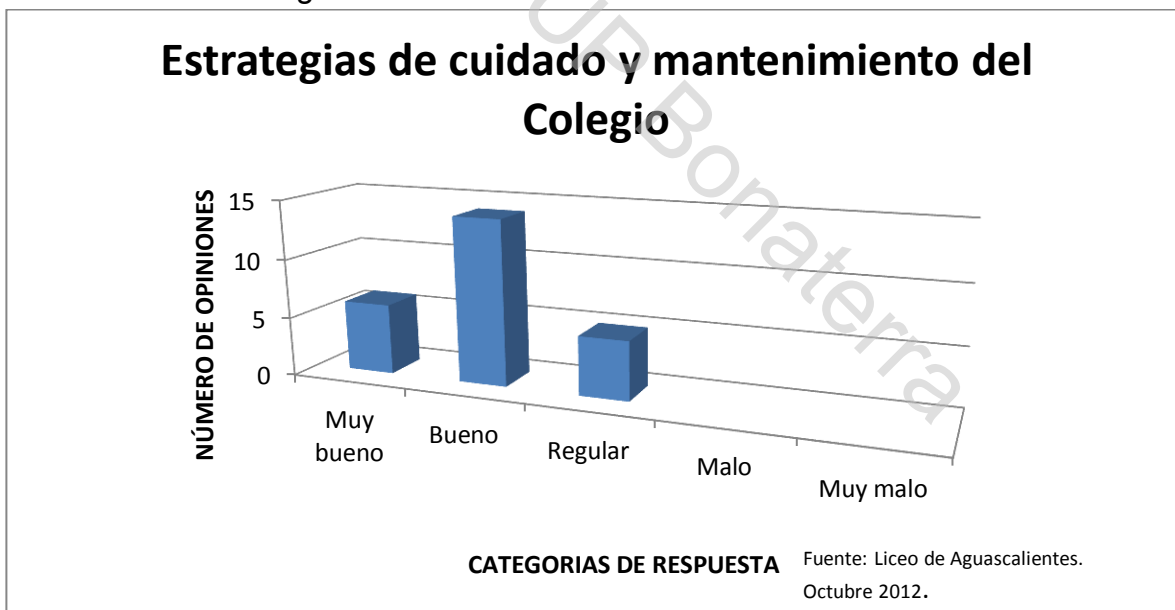
P20. ¿Cómo consideras la disposición del personal para lograr las metas y objetivos de la institución?



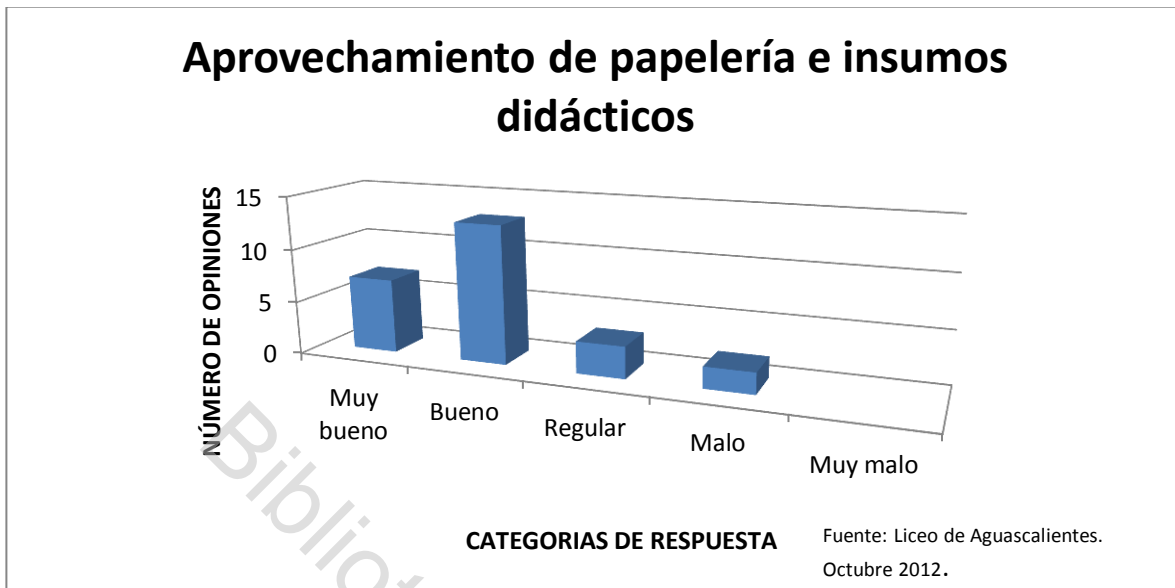
P21. ¿Cómo consideras que es el liderazgo que ejercen los directivos (general, académico y administrativo) del colegio?



P22. ¿Cómo consideras las estrategias de cuidado y mantenimiento del edificio y de los muebles del colegio?



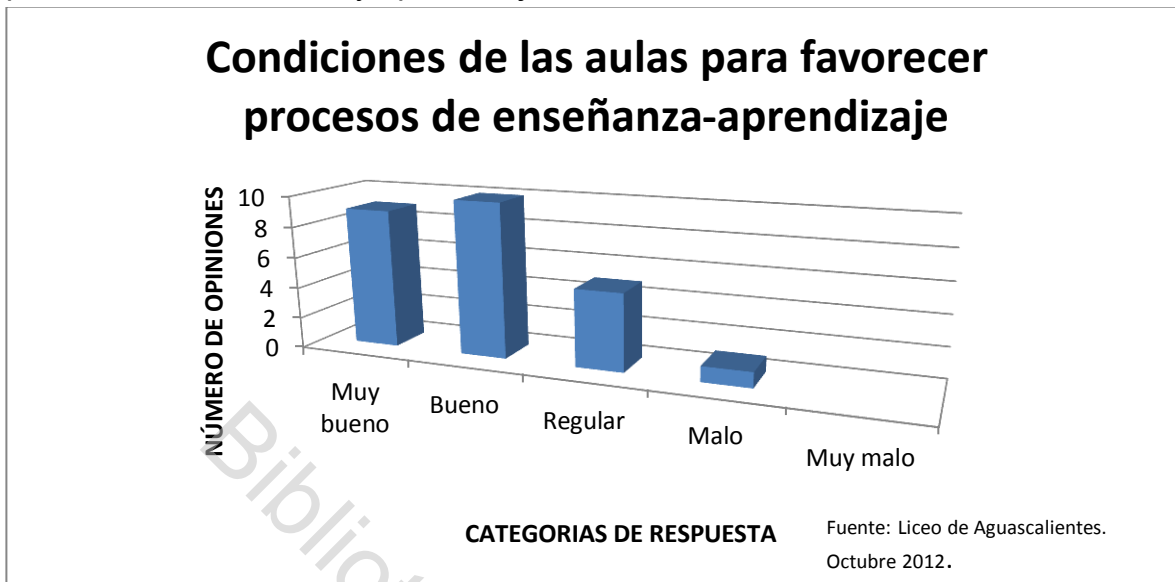
P23. ¿Cómo consideras el aprovechamiento de la papelería y de los insumos didácticos?



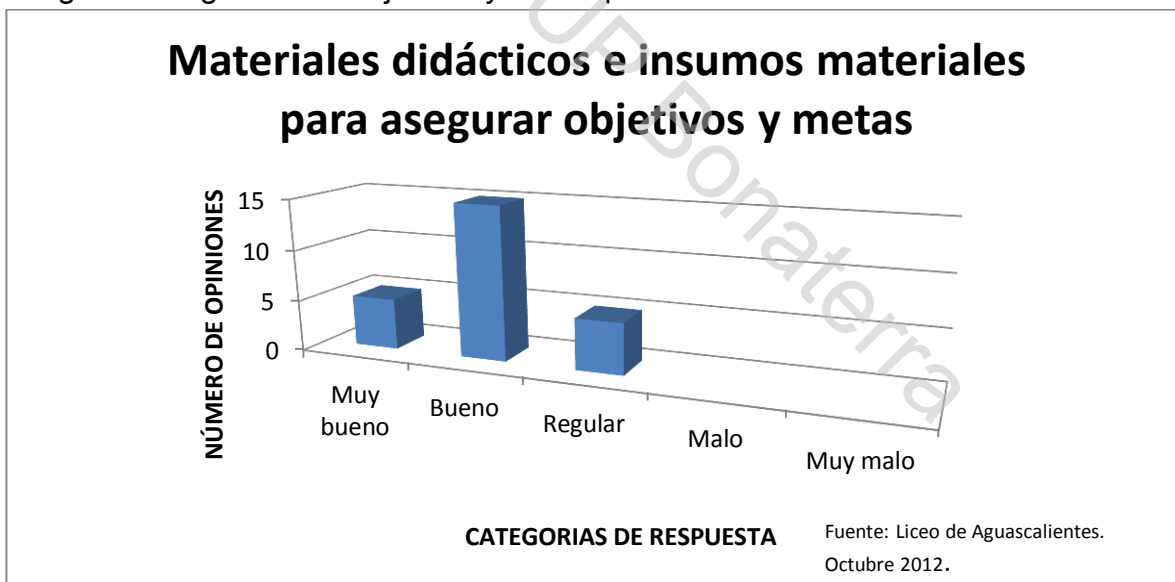
P24. ¿Cómo consideras la organización de las reuniones internas y externas para no afectar el tiempo destinado a la enseñanza?



P25. ¿Cómo consideras que son las condiciones de las aulas para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje?



P26. ¿Cómo consideras los materiales didácticos e insumos materiales para asegurar el logro de los objetivos y metas planeados?



P30. Considerando las condiciones de trabajo, prestaciones, reglamentos, etc. Tú te sientes:

