

UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

Escuela de Pedagogía

**LA INTERVENCIÓN DEL DIRECTOR EN LA APLICACIÓN DE
UN PROGRAMA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA
LOGRAR UN CLIMA LABORAL QUE INCREMENTE EL
DESEMPEÑO LABORAL EN UN CENTRO ESCOLAR
PARTICULAR DE NIVEL PREESCOLAR EN LA CIUDAD DE
AGUASCALIENTES**

TESIS QUE PRESENTA

LIC. LETICIA DÍAZ RAMOS

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRÍA 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. LEONARDO MENDOZA HERNÁNDEZ

AGUASCALIENTES, AGS., FEBRERO DE 2013

DICTAMEN

Biblioteca UP Bonaterra

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia
quien en todo momento me ha demostrado su apoyo,
confianza y sobre todo su cariño y amor.

Biblioteca UP Bonaterra

AGRADECIMIENTOS

Te agradezco Dios por la oportunidad de poder llegar hasta este momento, por la gente que me rodea, por las capacidades y circunstancias que me diste y por tu presencia en cada momento de mi vida.

Gracias a mi familia por motivarme y acompañarme en este camino; a mis padres, Augusto y Leticia, por su presencia y cariño, a mis hermanos Augusto, Marcela y Laura por su apoyo y paciencia.

A mis amigos, por estar presentes a pesar de la distancia.

Y a mis compañeros y maestros por compartir sus opiniones, ideas y conocimientos a lo largo de este periodo de estudio.

INDICE

DICTAMEN	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
INDICE	5
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1. CONTEXTO HISTÓRICO SOCIAL	13
1.1.1. La educación preescolar en México	13
1.1.2. Los objetivos de la educación preescolar	15
1.2. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	18
1.2.1. Datos generales	18
1.2.2. Filosofía Institucional	20
1.2.3. Proyecto educativo	22
1.2.4. Estructura organizativa	24
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
1.4. JUSTIFICACIÓN	32
1.5. OBJETIVOS	33
1.5.1. Objetivo General	33
1.5.2. Objetivo específico	33

CAPÍTULO II	MARCO TEÓRICO	35
2.1.	DESARROLLO DE CATEGORÍAS CONCEPTUALES	36
2.1.1.	<i>SER HUMANO</i>	36
2.1.2.	<i>PERSONA</i>	36
2.1.3.	<i>EMOCION</i>	38
2.1.4.	<i>EDUCACIÓN</i>	39
2.1.5.	<i>ORGANIZACIÓN</i>	41
2.1.6.	<i>CLIMA LABORAL</i>	46
2.1.7.	<i>DIRECCION</i>	48
2.1.8.	<i>LIDERAZGO</i>	51
2.2.	DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES O TEORÍAS EXISTENTES	52
3.2.1.	<i>Teorías de Dirección</i>	53
3.2.2.	<i>Teorías de Liderazgo</i>	56
3.2.3.	<i>Teorías motivacionales</i>	60
3.2.4.	<i>Teorías de Inteligencia</i>	65
3.2.5.	<i>Teorías de la emoción</i>	69
2.3.	DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE O TEORÍA SELECCIONADO	71
2.4.	CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS INTERVINIENTES	78
2.5.	NORMATIVIDAD	82
2.6.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	86
CAPÍTULO III	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	89
3.1.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y DETERMINACIÓN DE VARIABLES	90
4.1.1.	<i>Variable dependiente, independiente, de condición</i>	91

4.1.2.	<i>Operalización de las variables</i>	92
3.2.	DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	95
3.3.	TRABAJO DE CAMPO	95
4.3.1.	<i>Población y muestra</i>	96
4.3.2.	<i>Instrumento</i>	96
4.3.3.	<i>Recolección de Datos</i>	97
3.4.	RESULTADOS	101
4.4.1.	<i>Presentación de gráficos</i>	101
4.4.2.	<i>Análisis de resultados</i>	113
CAPÍTULO IV PROYECTO Y/O PROPUESTA		117
4.1.	NOMBRE DEL PROYECTO	118
4.2.	INTRODUCCIÓN	118
4.3.	JUSTIFICACIÓN	120
4.4.	OBJETIVOS	122
5.4.1.	<i>Objetivo general</i>	122
5.4.2.	<i>Objetivos particulares</i>	122
4.5.	ESTRATEGIAS	123
4.6.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	124
4.7.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	132
4.8.	EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	133
CAPÍTULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS		138
5.1.	ANÁLISIS DEL PROCESO	139
5.2.	IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN	140

5.3.	SOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DETECTADA	142
5.4.	IMPACTO Y REACCIÓN DE LOS SUJETOS IMPLICADOS	144
5.5.	EVALUACIÓN DE LAS FORMAS DE TRABAJO QUE FAVORECIERON RESULTADOS ..	146
5.6.	DIFICULTADES, LIMITACIONES Y RETOS	147
5.7.	REFLEXIÓN DE LOS APRENDIZAJES	148
CONCLUSIONES		151
BIBLIOGRAFIA		153
ANEXOS		160

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Gráfica general de resultados.....	102
Ilustración 2	Gráfica Satisfacción necesidades estima...	104
Ilustración 3	Gráfica de Autoconocimiento.....	106
Ilustración 4	Gráfica de Autocontrol.....	107
Ilustración 5	Gráfica de Sensibilidad Social.....	108
Ilustración 6	Gráfica de Motivación.....	110
Ilustración 7	Gráfica de Reciprocidad.....	111
Ilustración 8	Gráfica de Participación.....	112
Ilustración 9	Gráfica de Comunicación.....	113

INTRODUCCIÓN

Actualmente la educación es vista no solo como una construcción de conocimiento teórico sino también como el desarrollo de habilidades y capacidades para relacionarse con los otros y enfrentar la vida. Esta perspectiva es fundamental en los Centros Educativos, por lo que el trabajo en relación al ser humano que se pueda desarrollar dentro de ellos beneficiará en gran medida el logro de los objetivos.

Desde la gestación los seres humanos tenemos la capacidad de percibir y sentir y sobre esto y cómo es recibido en la cultura se va formando la personalidad.

La teoría de Inteligencia Emocional abarca tanto la dimensión del Yo como la dimensión social, por lo que contribuye de manera importante a una formación equilibrada de la persona.

La implementación de un proyecto que incluya esta teoría y capacite y actualice a los colaboradores del Centro permite reforzar el trabajo a realizar con los niños.

El presente trabajo propone un proyecto basado en la Inteligencia Emocional en el cual los colaboradores de un Centro Educativo puedan realizar un proceso de autoconocimiento y crecimiento individual que influya en un crecimiento

profesional que beneficie a la comunidad educativa y al logro de objetivos.

Durante el Primer Capítulo se revisan los fundamentos de la educación preescolar así como el contexto del Centro Educativo en cuanto a su historia, organización y ambiente laboral actual. Así también se explica la problemática que pretende estudiarse y atacar: *¿Al intervenir el director en relación a los procesos emocionales de los colaboradores se logra un ambiente laboral que permita incrementar el desempeño laboral?*

Durante el Segundo Capítulo se revisan los enfoques teóricos en relación a conceptos administrativos como son la gestión, dirección y liderazgo así como a conceptos relacionados con la Inteligencia Emocional y sus características.

Así también se definen las características de las personas que intervienen en el proyecto, sus características físicas e ideológicas y la situación laboral en relación a la normatividad que deben seguir y los fundamentos de la misma. Se formulan algunas posibles sugerencias de solución para lograr trabajar con la problemática antes mencionada.

La formulación de la hipótesis y sus variables así como la explicación del tipo y características de la investigación se explican en el Capítulo III. Así también se explica de manera

detallada lo realizado en cuanto al trabajo de campo y los resultados del mismo presentando gráficas y explicación de las mismas que nos permiten analizar los resultados y realizar el proyecto en sí.

El proyecto "Empatizando conmigo para empatizar con mis compañeros" se explica de manera detallada en el Capítulo Cuatro dando la justificación, objetivos y presentando la planeación de las sesiones a llevar a cabo, así como el cronograma y la manera en la que se evaluará. Información que servirá para el posterior trabajo de Dirección.

Durante el Capítulo Cinco se pueden encontrar los Análisis de Resultados del proceso de investigación, cuál es su importancia dentro del Centro, para los colaboradores y en general para la sociedad. Se revisa cuál es el impacto que causó a los involucrados y a la investigadora a lo largo de cada actividad.

Las limitaciones y retos así como las conclusiones implican aprendizajes para este proyecto así como futuros proyectos a los que pueda enriquecer.

Por último se encuentra la bibliografía así como los anexos que complementan la información del proyecto.

[Índice](#)

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. CONTEXTO HISTÓRICO SOCIAL

1.1.1. La educación preescolar en México

La educación preescolar en México ha sufrido a lo largo de su existencia distintos cambios relacionados con las posturas pedagógicas internacionales así como las situaciones económicas y políticas del país.

Antes del periodo revolucionario en México, las instancias dedicadas a la educación de niños no estaban lo suficientemente capacitadas tanto científica como económica y pedagógicamente para lograr los objetivos de laicidad, obligatoriedad y gratuidad (Bolea, 2008).

Según Bolea (2008) durante el periodo postrevolucionario se lleva a cabo el Primer Congreso del Niño donde se reglamentó que los jardines de niños quedarían supeditados al nivel educativo primario. Y en la segunda década del siglo XX se crea la Inspección General de Jardines de Niños que buscaba una formación que fomentara la identidad nacional. Así mismo se crean asociaciones que buscaban la protección a los infantes. Las denominadas "Guarderías Infantiles" constituyen el antecedente formal de la educación inicial.

En 1941 el nivel de educación preescolar se traslada a la Secretaría de Educación Pública, estableciéndose que este nivel era para niños menores a seis años y los objetivos principales eran la salud y de desarrollo del niño en un ambiente sano. (Bolea, 2008)

Durante el gobierno de Miguel de la Madrid se establece que la educación básica se constituiría por la educación preescolar, la educación primaria y la educación secundaria, ofreciendo la primera a todos los niños de cinco años de edad. Sin embargo no se logra establecer si el preescolar duraría uno o dos años.

Es en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari cuando se buscan acciones para la Educación Básica; sin embargo es en 1992 cuando se establece que la educación preescolar es derecho de todo individuo. Se editan por parte de la SEP los lineamientos en el *Programa de Educación Inicial, Espacios de Interacción*, donde se plantea que el trabajo se abordaría por áreas de desarrollo descritas por temas, contenidos y ejes.

La característica de obligatoriedad para la Educación Preescolar se da con el Decreto de 2002, el Sistema Educativo Nacional alcanzó 11 grados de educación obligatoria, rango superior al de la mayoría de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

Actualmente a nivel nacional se utiliza el Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP 2004) para universalizar las competencias que los niños deben desarrollar en sus primeros años.

Durante el año 2012, el número de niños asistentes a nivel preescolar en México era de 6 535 234.

Hasta Abril del 2012, en el municipio de Aguascalientes, Aguascalientes, México, se registraron 31,483 alumnos en nivel preescolar, los cuales se inscribieron en alguna de las 244 escuelas públicas o de las 98 escuelas particulares.

1.1.2. Los objetivos de la educación preescolar

De acuerdo a Delors (1996) la educación es un instrumento fundamental para el progreso de la humanidad en los ideales de libertad, paz y justicia. De esta manera se entiende que la educación, lejos de dar una guía meramente académica, debe otorgar herramientas para el crecimiento moral, espiritual y social y que contribuya a dichos ideales.

Para el logro de esto Delors habla, en su informe a la UNESCO, de cuatro pilares de la educación: el Aprender a Conocer, profundizar y aprovechar las posibilidades que se presentan; Aprender a hacer, poner en práctica lo adquirido en distintas situaciones o experiencias; Aprender a vivir juntos,

desarrollando la comprensión hacia el otro y fomentando la convivencia y la vivencia de valores y Aprender a ser, formando la personalidad y desarrollando las esferas del hombre. (Delors, 1996)

La misión de la escuela es educar personas cultas y competentes para que puedan ser productivas en sociedad (Ornelas 1995), ya no solo se dedica a la trasmisión y enseñanza de conocimientos académicos sino a desarrollar en los estudiantes competencias para la vida.

Si se toman en cuenta “los cambios sociales y culturales, los avances en el conocimiento acerca del desarrollo y el aprendizaje infantil” (PEP 2004:7), se tienen más argumentos para entender la importancia del nivel educativo de preescolar y la obligación de cursarlo.

Según el Acuerdo Num. 592, por el que se establece la articulación de la Educación Básica (SEP, 2011), las competencias que se desarrollan en los tres niveles de Educación Básica son:

- Competencias para el aprendizaje permanente
- Competencias para el manejo de la información
- Competencias para el manejo de situaciones
- Competencias para la convivencia

- Competencias para la vida en sociedad

De estas competencias se desprenden los aprendizajes esperados al término de la Educación Básica Preescolar:

- a) Utiliza el lenguaje materno, oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez, e interactuar en distintos contextos sociales y culturales; además, posee herramientas básicas para comunicarse en Inglés.
- b) Argumenta y razona al analizar situaciones, identifica problemas, formula preguntas emite juicios, propone soluciones, aplica estrategias y toma decisiones. Valora los razonamientos y la evidencia proporcionados por otros y puede modificar, en consecuencia, los propios puntos de vista.
- c) Busca, selecciona, analiza, evalúa y utiliza la información proveniente de diversas fuentes.
- d) Interpreta y explica procesos sociales, económicos, financieros, culturales y naturales para tomar decisiones individuales o colectivas que favorezcan a todos.
- e) Conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática; actúa con responsabilidad social y apego a la ley.

- f) Asume y practica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, cultural y lingüística.
- g) Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar de manera colaborativa; reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades en los otros, y emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales o colectivos.
- h) Promueve y asume el cuidado de la salud y del ambiente como condiciones que favorecen un estilo de vida activo y saludable.
- i) Aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento.
- j) Reconoce diversas manifestaciones del arte, aprecia la dimensión estética y es capaz de expresarse artísticamente.

1.2. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.2.1. Datos generales

Siendo la educación preescolar obligatoria en nuestro país y entendiendo la importancia que tiene para el futuro de los estudiantes el presente trabajo se desarrolla en un Centro

Educativo que trabaja con pequeños de prematernal hasta prefirst.

El Centro Educativo se funda en el año 1993 en las instalaciones del Fraccionamiento Campestre por el interés de un grupo de padres de familia, quienes buscaban un lugar donde se proporcionara educación que formara personas y ciudadanos responsables y preparados para vivir en sociedad, todo esto sustentado en una orientación Católica.

Debido al crecimiento de la matrícula es necesario construir nuevas instalaciones por lo que se inaugura su nuevo edificio Sede Pocitos al norte de la ciudad.

Tiempo después y debido a la demanda en grupos de menor edad, se abre una nueva Sede al Norte de la ciudad enfocada a niños de 1 a 3 años de edad llevando un programa donde el inglés es el idioma predominante para la adquisición de los pequeños.

Actualmente se tienen tres sedes donde laboran un total de veintisiete maestras a cargo de grupos de niños que van de uno hasta los siete años de edad aproximadamente.

Al Centro ingresan familia de nivel medio y medio alto, siendo cabezas de familia en su mayoría hombres y en las cuales un gran porcentaje de las esposas trabajan además de realizar las labores del hogar.

1.2.2. Filosofía Institucional

El Centro Educativo cuenta con un plan estratégico que se revisa con periodicidad y con el cual se delimitan y planean los objetivos. Dicho plan gira en torno a la Filosofía Institucional que sirve de amalgama entre el ambiente externo e interno de la institución, es decir es la guía para que los colaboradores sigan una misma línea en la congruencia de pensamiento y acto.

A continuación se presenta la Filosofía Institucional del Centro Educativo.

MISIÓN

Forjar familias y niños con virtudes cristianas, que dentro de un clima de libertad responsable, sustentado por la excelencia académica y formativa, sean capaces de afrontar cualquier reto e influir positivamente en la sociedad

VISIÓN

Ser una institución educativa de estándares internacionales, que ofrezca una educación académica de excelencia, con profesorado cualificado, instalaciones y equipo de vanguardia, donde sus alumnas destaquen por su calidad humana y trasciendan e influyan por la formación que el colegio les ofrece.

VALORES

Luchamos de modo habitual por cultivar todas las virtudes procurando vivirlas de manera concreta en detalles de orden, puntualidad, limpieza, alegría, etc. Buscamos ser Siempre Mejores.

Laboriosidad: Consideramos el trabajo y estudio como medio de crecimiento personal en el cuidado de las cosas pequeñas y como oportunidad de servicio generoso y responsable.

Unidad: Fomentamos la unidad de vida procurando el equilibrio entre lo físico, intelectual, emocional y trascendental, para lograr el bienestar propio y de los demás. Asumiendo la responsabilidad de sus propios actos y las consecuencias derivadas de ellos.

Cultivamos la *amistad* como elemento unificador promoviendo un ambiente de familia donde se vive la lealtad y el respeto a la dignidad de la persona.

Orden: Promovemos el orden, ya que es base para la adquisición de virtudes. Gracias a él, podemos organizar mejor el tiempo y las ideas, somos capaces de sacar mayor partido a lo que tenemos y aprendemos a servir mejor a los demás.

Solidaridad: Nos comprometemos con la sociedad a ayudar a los demás, actuando con la finalidad de influir positivamente en la

vida de las personas y el medio ambiente, a través de la empatía, la sensibilización y el respeto a los demás.

Alegría: Surge, en primer lugar, de una actitud, la de decidir cómo afrontar las situaciones que nos rodean. Toda persona es capaz de irradiar desde su interior la alegría, manifestándola exteriormente.

Audacia: Buscamos tener iniciativa y creatividad para abordar las distintas situaciones con sensatez y determinación, además de explorar nuevos roles, ideas y estrategias para hacer las cosas de forma eficiente y eficaz.

1.2.3. Proyecto educativo

Además de cuidar el seguimiento de la Filosofía Institucional, y estando al pendiente de la globalización educativa, el Centro Educativo ha introducido un proyecto académico de vanguardia que promueve el desarrollo de habilidades de los niños tanto neuropsicológicas como cognitivas dentro de un marco antropológico.

Dicho proyecto tiene sus bases en cinco principios sobre los cuales se fundamenta el trabajo diario de todos los colaboradores del Centro.

1 Educamos la creatividad. El proyecto aplica un método activo que da a los niños la oportunidad de construir su propio aprendizaje de una manera lúdica que motiva a los pequeños a buscar más de una manera de aplicar lo aprendido.

2 Educamos con la familia. Los padres son los primeros educadores y nosotros, como centro educativo apoyamos desde cerca toda la acción educativa, brindándoles asesoría de forma permanente.

3 Educamos para ganar el futuro. Promovemos una educación personalizada. Completa y coherente, que proporcione fundamentos sólidos para afrontar con éxito la escolaridad y vida adulta.

4 Educamos en la Autoestima. Tratamos a los niños con una actitud positiva que atiende su necesidad de seguridad y favorece la confianza en sí mismo, con el fin de afirmar la conducta, en un clima de cordialidad, afecto y respeto.

5 Educamos desde la Acción. En la edad infantil el pensamiento está unido a la acción. Nuestro método de trabajo es activo: estimula a los alumnos para que protagonicen su propio aprendizaje, favoreciendo tanto su autonomía personal como el trabajo en equipo. A través de las áreas Neuromotor y

Audiomotor se potencializa la capacidad integral de los alumnos.

1.2.4. Estructura organizativa

Para llevar a cabo la realización tanto de la Filosofía Institucional como del proyecto académico es necesaria la organización de todas las áreas del Centro.

La estructura organizativa del Centro responde a un estilo de Dirección participativo con base a equipos colegiados y a reuniones con maestras con el objetivo de acceder a información real, trabajando en equipo para el enriquecimiento de la Institución y del crecimiento personal. En base a la información recabada se realiza la toma de decisiones.

Por parte de Dirección General se procura la capacitación continua al personal así como la participación de los miembros del equipo de trabajo en proyectos institucionales.

El desempeño de los trabajadores se revisa en despachos individuales y/o reuniones de consejo dando retroalimentación acerca de las actividades, se planea una meta personal y profesional en base a la evaluación y a la autoevaluación del periodo de planeación mensual.

Esta retroalimentación permite a las maestras adquirir herramientas para optimizar su trabajo profesional y en su crecimiento como personas obteniendo factores que ayudan en su motivación hacia el trabajo y en general hacia sus actividades.

La comunicación externa con los padres de familia se da de manera ordinaria en la entrega diaria de los alumnos y en entrevistas con la maestra de grupo cada semestre, quedando abierta la posibilidad de entrevistas extraordinarias si la situación lo requiere.

La comunicación interna se da de manera ascendente, descendente y lateral entre los miembros de grupo de trabajo intentando dar prioridad a la información vital, dando lugar a la difusión de la Filosofía Institucional y fomentando una gestión escolar que fortalezca la participación, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

ORGANIGRAMA GENERAL

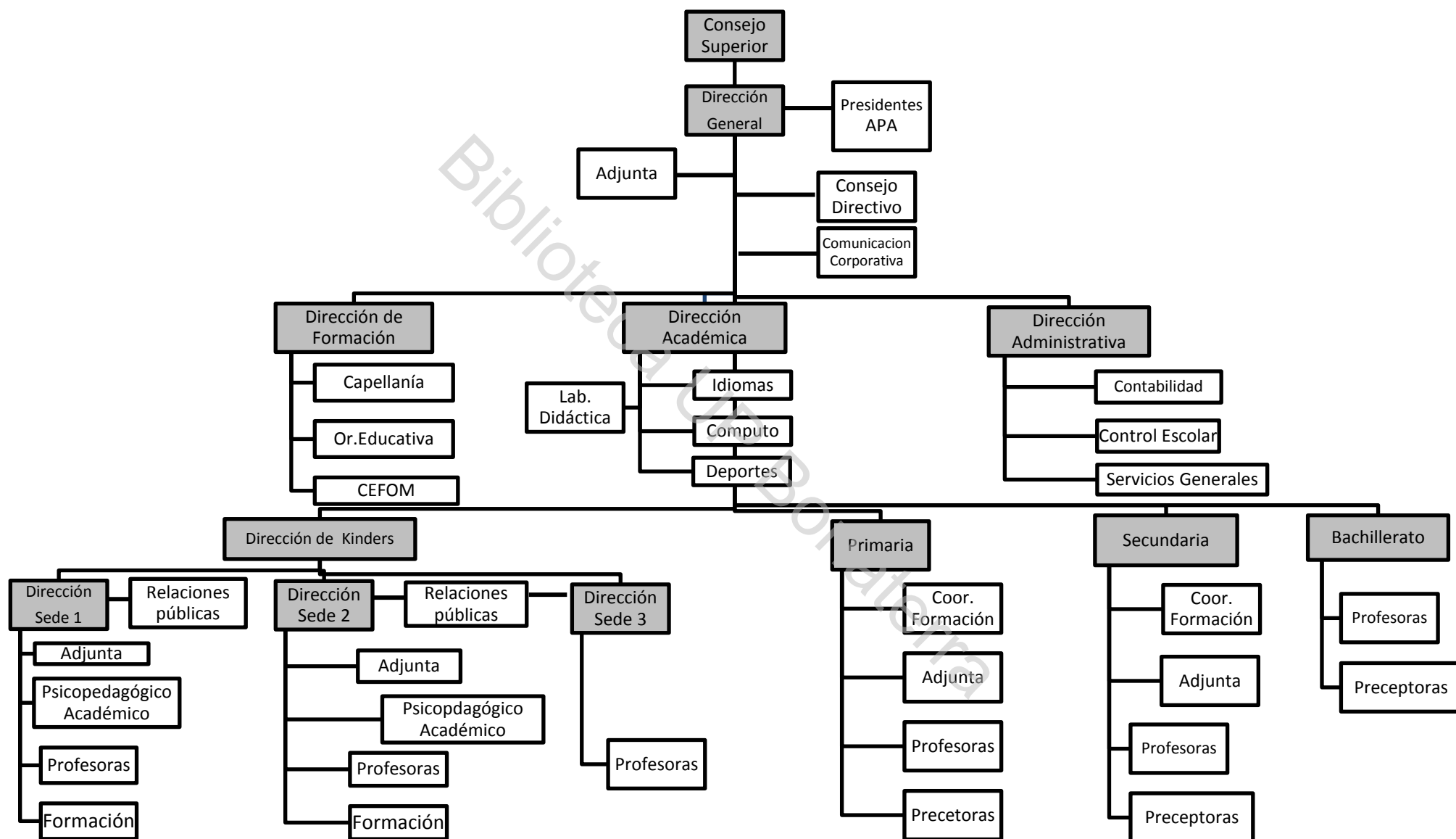
El Centro Educativo forma parte de un centro donde se manejan todos los niveles de educación, el cual parte de una estructura

organizativa general presidida por un Consejo Superior y una Dirección General.

En esta estructura la Dirección de Kinder supervisa las tres sedes de preescolar.

El organigrama general del Centro en el cual se realiza el presente trabajo se muestra a continuación.

Biblioteca UP Bonaterra



Actualmente en el Centro Educativo se cuenta con una Directora General de Kinder, que supervisa las tres sedes de preescolar. Cada sede tiene una Directora de Sección, una adjunta de Dirección, maestras titulares frente a grupo, maestras de clases especiales y auxiliares de maestras. Además cuenta con el apoyo de una encargada del Depto. Psicopedagógico y una encargada del Depto. de Relaciones Públicas, así como personal del Depto. de Intendencia.

Los alumnos inscritos en las tres sedes del Preescolar corresponden a niños con edades entre 1 y 7 años, divididos en 2 grupos de prematernal, cinco de maternal, cuatro de primero de preescolar, cinco de segundo, tres de tercero y tres del grado de prefirst.

INSTALACIONES

Cada planta física de las sedes del Centro Escolar cuenta con un área de oficinas (Dirección, Depto. Psicopedagógico, Relaciones, Públicas) así como sala de espera, sala de juntas, sala de maestras y baños para dicha área.

En las instalaciones se cuentan con un salón por grupo acordes a las actividades y edades de los alumnos, salones para clases especiales (Audiomotor y Neuromotor), baños para niños, baños

para niñas, bodega de material didáctico, patio de juegos y área de jardín.

Además se cuenta con Oratorio, bodegas de mantenimiento y estacionamiento para el personal y para padres de familia.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el logro de objetivos del Centro Educativo es necesaria la conciencia de la Filosofía Institucional en los trabajadores, y la existencia de un ambiente de trabajo que propicie la formación del sentido de pertenencia, la autorrealización y la motivación suficientes para la existencia de un adecuado clima laboral y se facilite el cumplimiento de las metas y objetivos individuales.

Mediante la organización, los estímulos y condicionantes institucionales, los miembros del equipo de trabajo en un Centro Educativo reaccionan como *miembros de un grupo* por lo que, además de la búsqueda de objetivos individuales, se busca llegar a los objetivos institucionales (García Hoz y Medina, 1987)

Belenardo (2001 citado en Issacs, 2005) contempla algunas dimensiones del sentido de comunidad: "valores compartidos, compromiso, sentido de pertenencia, preocupación mutua,

interdependencia y contactos periódicos entre profesores y/o padres de familia”.

En el Centro Educativo se promueve el trabajo en equipo y la comunicación para el enriquecimiento de la institución pero también para el crecimiento del personal. Aun cuando los proyectos se realizan con éxito y se lleva a cabo el plan de comunicación es latente la falta de motivación en algunos colaboradores.

Dicha carencia se hace visible en la convivencia del personal de trabajo pues se observan divisiones en grupos de maestras, expresiones de incomodidad por parte de algunas auxiliares y personal de intendencia, se llevan a cabo proyectos con la participación de las maestras pero con poca motivación o iniciativa de realizarlos por parte de algunas de ellas. Algunas maestras se sienten poco tomadas en cuenta por sus compañeras de trabajo y su actitud propositiva y de iniciativa ha disminuido.

Basándonos en la Filosofía Institucional el factor humano es clave para el cumplimiento de la misma, por lo tanto lo que afecte de manera positiva o negativa a su desarrollo afecta directamente al Centro Educativo.

Todos los miembros de la organización deben asumir, personalmente, la responsabilidad de velar por la calidad de la parte del proceso en que cada uno interviene, para el positivo resultado final del producto o servicio.

De acuerdo a Brown y Moberg (1990) el clima laboral se refiere al medio ambiente interno y a cómo lo perciben los colaboradores, por lo tanto si se analiza el clima laboral es posible acceder a las causas de las conductas antes explicadas, y por esto es necesario analizar los procesos emocionales, qué perciben y cuál es la actitud de esta percepción en relación a lo que están viviendo las colaboradoras en el Centro. Así también cuál es el papel de la Dirección en relación a la gestión y liderazgo en el acompañamiento de dichos procesos y así lograr mejoras en la relación interpersonal, un mejor clima laboral y un incremento en el desempeño laboral.

Por lo tanto es necesario intentar dar respuesta a las interrogantes relacionadas con la formación de un ambiente propicio para el crecimiento individual y cuál es la responsabilidad directiva en la formación de un adecuado ambiente de trabajo.

Todo esto nos lleva a formular la siguiente pregunta: ¿Al intervenir el director en relación a los procesos emocionales

de los colaboradores se logra un ambiente laboral que permita incrementar el desempeño laboral?

1.4. JUSTIFICACIÓN

Como se ha mencionado con anterioridad, el clima laboral es fundamental para la realización de objetivos de la institución. En la medida en que exista un ambiente donde las personas perciban apoyo por parte de Dirección y de sus colaboradores se tendrá la motivación y la iniciativa para realizar proyectos.

Al presentarse situaciones donde existen tensiones entre los miembros del grupo se evita la creación de un contexto adecuado tanto para los objetivos individuales e institucionales así como para los objetivos de la educación preescolar.

Si se logra determinar las causas que provocan esta situación se puede intervenir de manera directa para lograr condiciones óptimas para crear el ambiente de convivencia deseable.

Para esto es necesario dar atención especial al sentir de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo por parte de la persona que dirige el Centro.

Dentro de este diagnóstico es importante analizar qué tipo de intervención puede tener la Dirección para este objetivo y qué estrategias sirven para lograr una mejora en la relación de los colaboradores.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Conocer los procesos emocionales de los colaboradores por medio de un diagnóstico de clima laboral basado en entrevistas para diseñar un programa estratégico donde la Dirección pueda dar seguimiento del desarrollo de la inteligencia emocional de sus colaboradores, y así potenciar sus habilidades de manera que incrementen su desempeño laboral.

1.5.2. Objetivo específico

- Identificar las características del clima laboral percibidos por los colaboradores de las áreas administrativa, docente, intendencia y directivo del Centro Escolar en base a observaciones y cuestionarios.
- Identificar los procesos emocionales de los colaboradores del Centro Educativo a través de cuestionarios y entrevistas para obtener la información más precisa acerca de la percepción que se tiene del clima laboral.

- Desarrollar un programa estratégico para la dirección del Centro Educativo a través del cual se logre un acompañamiento en la inteligencia emocional de los colaboradores de manera que mejore significativamente en el clima laboral e influya en el incremento del desempeño laboral del Centro Educativo.

Biblioteca UP Bonaterra

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. DESARROLLO DE CATEGORÍAS CONCEPTUALES

Al realizar una investigación donde se rescata el valor del factor humano es imprescindible definir algunos términos que se utilizarán a lo largo del presente trabajo.

2.1.1. SER HUMANO

El primer concepto a definir es el de ser humano que es el ser vivo dotado de razón.

De acuerdo a Platón el ser humano es peregrino en la tierra pues su alma existe antes del nacimiento y después de la muerte, para Aristóteles el ser humano toma conciencia de sí mismo como ser natural, corporal y social por lo que asume la responsabilidad de vivir.

Para García (2010) el ser humano se inserta al mundo por medio de su cuerpo relacionándose con otros hombres y dándose a ellos, es inteligente, volitivo y libre, social y ético.

2.1.2. PERSONA

Estas características dan pie a la definición de persona, que según Palacios (1989) es la individualidad de la racionalidad, es decir es una totalidad que es concreta y singular.

De acuerdo a Yepes (1977) la persona es única, irreductible e irrepetible que existe como un fin en sí mismo y no como un medio para ser usado por otra voluntad, las características que permiten definirla son:

- Immanencia: es la intimidad que sólo conoce uno mismo, es creativa y permite sacar cualidades y novedades que permiten crecer. Esta característica es transparente para sí pero escondido para los otros, presentado vergüenza y pudor para los demás, Esta característica es dinámica.
- Manifestación: es mostrar a sí misma las novedades que surgen, habla, expresa y muestra lo que lleva dentro. Esta característica se realiza por medio del cuerpo, lenguaje y acción, siendo en su mayoría expresada por el rostro como abreviatura y espejo del alma.
- Capacidad de dar: es la capacidad para dar y regalar lo que tiene y a esta le corresponde el aceptar como una interacción y entrega de lo valioso de la intimidad, cuanto más da y recibe más enriquece su intimidad.
- Libertad: al ser dueña de sus actos, de su interioridad y su manifestación, la persona es libre de poder expresarlos, por lo tanto es libre, vive y ser realiza libremente. Esta característica es más radical que las anteriores.

2.1.3. EMOCION

Además de las características explicadas es importante mencionar la emoción como un proceso de adaptación de la persona en su contexto, siendo una respuesta a los estímulos que se presentan las cuales pueden ser positivas o negativas

Respecto al manejo de las emociones Goleman (2005) nos dice que la Inteligencia Emocional se refiere a lo bien que un individuo se conduce a sí mismo, la capacidad de entender los propios sentimientos, tener empatía con los demás y regular las propias emociones para mejorar la forma de vivir.

Los factores que la incluyen son:

- Conocimiento de uno mismo. La capacidad de reconocer el propio humor, emociones y necesidades, así como el efecto que tienen sobre los demás.
- Automotivación. La capacidad de orientarse a resultados y perseguir las metas.
- Empatía social. Incluye la empatía con los demás y la intuición de saber cómo pueden desarrollarse.
- Habilidades sociales. Comprende las habilidades interpersonales de poder comunicarse con los otros y poder influir en ellos.

Al hablar de personas Davis y Newstrom (1999:6) refieren que son los "seres vivientes, pensantes y sensibles que trabajan en las organizaciones para cumplir sus objetivos". Estos autores refieren la importancia de aclarar que la razón de las organizaciones es servir a las personas, sin embargo las personas no nacen para servir organizaciones. Así también que las "personas llegan a un empleo con una amplia variedad de antecedentes educativos, talentos y perspectivas".

2.1.4. EDUCACIÓN

Al comenzar a hablar de la relación de persona y empresa es necesario contextualizar al objetivo del presente trabajo y, al ser un Centro dedicado a la educación, definir la educación.

De acuerdo a Isaacs (2005:16) se puede hablar de educación en cuanto "la persona se compromete libremente en una línea de acción básica, ética, relacionada con la verdad objetiva".

La educación no es simplemente transmitir conocimiento, educar significa "formar el uso de la recta razón y de la recta voluntad en los educandos" (Isaacs, 2005:17).

De acuerdo con Morín (1999) formar es un reto que se vuelve obligación, el ser humano es complejo y formarlo es un asunto integral que supera la universidad y la escuela misma.

La educación ha sido, por mucho tiempo, tema importante de toda sociedad. Según Durkheim (1976) la educación tiene como objetivo "suscitar y desarrollar en el niño cierto número de estados físicos, intelectuales y morales que requieren en él, tanto la sociedad política en su conjunto, como el ambiente particular al que está destinado de manera específica" (pp.98), y es considerada elemento clave para el crecimiento y desarrollo de los individuos, pero también para el de las sociedades.

De acuerdo a Delors (1996:7) la educación "constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social". De esta manera se entiende que la educación, lejos de dar una guía meramente académica, debe otorgar herramientas para el crecimiento moral, espiritual y social y que contribuya a dichos ideales.

Para el logro de esto Delors nos habla, en su informe a la UNESCO de cuatro pilares de la educación: el Aprender a Conocer, profundizar y aprovechar las posibilidades que se presentan; Aprender a hacer, poner en práctica lo adquirido en distintas situaciones o experiencias; Aprender a vivir juntos, desarrollando la comprensión hacia el otro y fomentando la convivencia y la vivencia de valores y Aprender a ser, formando

la personalidad y desarrollando las esferas del hombre.
(Delors, 1996)

Siendo los puntos anteriores imprescindibles para la educación es necesario definir el lugar donde se habrán de llevar a cabo las acciones para llegar a estas metas.

Por lo tanto al realizar un estudio en un Centro Educativo es necesario entenderla como un todo y no como algunas áreas que están reunidas en un mismo espacio físico. Hablar de un Centro Educativo es hablar de una organización.

2.1.5. ORGANIZACIÓN

Para Von Wiese (citado en García y Medina, 1987:21) la organización es "la ordenación consciente de fines, personas y grupos de un conjunto social para realizar determinadas funciones reales que sirven a los objetivos de conjunto". Esto lo confirma Amital Etzioni (citado en Isaacs, 2005: 14) al decir que una organización es la agrupación de personas para lograr metas específicas.

Para Von Wiese tres aspectos importantes para una organización son: la existencia de tareas específicas que trabajan para un mismo fin, una totalidad que agrupa y conecta a las personas, y el orden de sus integrantes, órganos y funciones.

E.W.Bake (retomado en Isaacs, 1987:23) a su vez define la organización retomando la importancia en el factor humano pues es "un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto específico de recursos humanos materiales, capitales imaginativos y naturales (...)".

La organización, según Cruz (2002) es un sistema complejo de elementos estrechamente relacionados que forman un todo. No hay dos organizaciones exactamente iguales pues los factores que ocurren tanto fuera como dentro de la organización la afectan de diferente manera por lo que están en estado de cambio y conflicto que las obligan a adaptarse e innovar. Para Cruz la organización vital es aquella que se enfrente al cambio adaptándose proactivamente y no de manera reactiva, anticipándose a situaciones que se presentan en la dinámica por lo tanto planifica y sistematiza los procesos para ajustarse en relación a lo humano, técnico, científico, etc.

García Hoz confirma esta postura al decir que "cuando hablamos de organización, pensamos en algo dinámico, ya que siempre lleva consigo la idea de un dinamismo existente en el todo complejo que se ha de organizar". (1991:13)

A partir de estas definiciones podemos ver que todas comparten que una organización es un conjunto de personas que tiene metas

u objetivos y al referirnos a una organización educativa nos referimos a la agrupación con funciones, tareas y responsabilidades específicas para lograr objetivos comunes educativos.

De acuerdo a García Hoz y a Medina (1987) la escuela tiene la función intelectual de enseñar.

Para Rogers (retomado en Isaacs, 1987: 16) un Centro Educativo tiene algunas funciones específicas:

- "La difusión del saber"
- "El descubrimiento del saber"
- "El desarrollo de la capacidad de resolver problemas"
- "El desarrollo de la capacidad de asumir responsabilidades"

Con esto se hace notar que la organización de un Centro Escolar va más allá de una meta u objetivo pues se trabaja también con una serie de contenidos culturales y estructurados que dan pie a la formación integral y total de la persona.

Gairín y Darder (2003:141) mencionan que se puede hablar de una estructura organizativa en un Centro Educativo mientras se cumplan los siguientes factores:

- "Mantienen unas funciones y competencias y tienen una composición que los define"

- "Sus funciones y actuaciones se comunican y coordinan. Se hallan interrelacionadas"
- "Están ordenados jerárquicamente. Hay una autoridad o autoridades reconocidas"
- "Actúan y son influidos por el entorno mediato o inmediato: realizan actividades"
- "El conjunto de órganos mantiene una relación global integral."

De acuerdo a Isaacs (2005) es necesario ver al Centro Educativo como un proyecto de mejora donde participan todos los integrantes del mismo; donde cada uno de ellos está comprometido para llevar a cabo los procesos institucionales y así llegar a los objetivos (Cázares, 2002). Dicha participación es realizada de distintas maneras (Isaacs, 1987) lo que implica que haya una dinámica variable debido a que las relaciones ajustan al proceso del grupo (Uría, 2001) y de esta manera se logran efectos positivos en el clima laboral y se convierta en un espacio real para la transmisión de cultura (Estrela, 1999).

Una Organización Escolar puede ser estudiada desde diferentes percepciones. De acuerdo a García Hoz y Medina (1987) son cuatro visiones a estudiar:

1. Organización escolar como saber especulativo. En el cual el objetivo es conseguir el conocimiento mismo.

2. Organización escolar como un saber científico. Además de describir el cómo organizacional se revisa el cómo debe realizarse la organización y cuáles son las reglas a seguir para llegar a los fines.
3. Organización escolar como un saber técnico. La eficacia en la ordenación de las normas y procedimientos relacionados con la Filosofía Institucional del Centro Educativo.
4. Organización escolar como saber artístico. Referido al dirigente de la Organización quien debe ser capaz de interpretar de manera creativa e innovadora la realidad sin dejar de la objetividad del seguimiento de reglas y normas.

Para García Hoz (1990) existen cuatro ideas fundamentales para que se rija un Centro Educativo:

1. El Centro Educativo "es una entidad social donde el elemento personal prima absolutamente sobre los otros aspectos" (p. 299). Por un lado porque está constituido por personas, pero por otro que la intención y objetivos es buscar la perfección de otras personas. Esta idea incluye también el uso de medios materiales pues son utilizados para estimular a las personas.

2. El trabajo de las personas que colabora, aun cuando se haga de manera individual, se realiza por medio de la colaboración de los colaboradores.

3. El Centro Educativo debe utilizar los recursos técnicos que la ciencia ofrece pero también las líneas educativas de la actualidad.

2.1.6. CLIMA LABORAL

De acuerdo a Tagiuri y Litwin (1968) los sentimientos que viven los colaboradores de una institución influenciados por el medio físico y la interacción entre ellos forman la cultura organizacional. Schein (1992) menciona que los patrones de supuestos básicos que se viven dentro de la organización se convierten en la manera de resolver los problemas de adaptación e integración.

Es por esto que es necesario describir, además de la estructura organizacional, la estructura del ambiente creado entre los colaboradores: el clima laboral

De acuerdo a Caligiore y Díaz (2003 retomado en Quintero, Africano y Faría: 2008) la estructura de la organización, sus modos de comunicación, estilo de liderazgo conforman el clima particular y la personalidad del Centro que influye en la conducta de los colaboradores.

Otras definiciones aportan la importancia de los efectos de los valores, creencias y actitudes de las personas, que se traducen subjetivamente por cada uno de los individuos.

Para Sandoval () el clima organizacional es el "ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensar (...) ejerciendo influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos".

Esta definición permea la importancia de las actitudes y conductas de cada uno de los colaboradores en el los centros de trabajo.

Litwin y Stinger (Brunet: retomado en Sandoval) refuerzan esta afirmación al proponer seis dimensiones para la organización del clima en el trabajo:

- Estructura: obligaciones, reglas y políticas
- Responsabilidad individual: autonomía
- Remuneración: percepción de equidad al recibir por el trabajo
- Riesgo y toma de decisiones
- Apoyo y amistad entre colaboradores
- Tolerancia al conflicto

Es importante que estos factores sean supervisados, pues el ambiente influye directamente sobre la conducta de los colaboradores respecto a su relación con los compañeros y al logro de los objetivos y metas institucionales.

2.1.7. DIRECCION

Para el logro de los puntos mencionados es necesario que en el Centro Educativo exista una buena dirección.

La dirección es la acción de realizar todo lo planeado ejerciendo decisiones y supervisando actividades, guiando y vigilando a los colaboradores obteniendo los máximos resultados en relación a los objetivos.

De acuerdo a Barnard (retomado en Reyes 2005a: 306) la dirección es "coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo".

En toda organización o empresa, hay necesidad de un dirigente de personas para llegar a los objetivos. En los Centros Educativos este dirigente es director.

Según Gairín y Sallán (2003) la función directiva cubre las tareas necesarias en el funcionamiento del Centro Escolar y en la ejecución de las actividades.

Schuttenberg, McArdle y Thomas (retomado en Isaacs, 1987: 22) enfatizan la presencia de la Dirección, la cual, según ellos, debe fijarse en cuatro áreas:

1. "Productividad de la organización, que hace referencia a los fines del centro en relación con los alumnos
2. "Integración en la organización, en la que se distinguen tres aspectos: desarrollo personal y profesional de los profesores, la participación en la toma de decisiones e innovación y cambio.
3. "Salud de la organización, que se refiere al buen funcionamiento de los recursos humanos y materiales en relación con el entorno
4. "Realimentación de la organización, que hace referencia a objetivos en relación con el análisis de la situación y del proceso de rectificación"

En relación al director de un Centro Educativo y de acuerdo a Isaacs (1987:21) "la función directiva de un centro escolar supone conseguir intencionalmente resultados relacionados con los fines específicos del centro, mediante el trabajo productivo de las personas que allí colaboran (padres, profesores, alumnos, autoridades locales, personal no docente, etc). La función del director se determina por el tipo de

organización que se está dirigiendo; sin embargo para Girín y Darder (2003) sus tareas fundamentales son:

- Planificación: refiriéndose al Proyecto Educativo y al Plan de la institución
- Organización: definición y asignación de labores y responsabilidades de los colaboradores
- Coordinación: sincronía de las actividades de los colaboradores y su relación y coherencia con los planes y proyectos del Centro
- Ejecución: es la toma de decisiones, proporcionar instrucciones, solución de problemas, etc.
- Control: valoración de la eficacia de todo el proceso del Centro.

La realización de las actividades, el logro de las metas y objetivos no se dan solo por parte del Director, la participación de los profesores y el personal de la Institución también es importante.

En relación a los docentes sus acciones o tareas deben tener relación con los objetivos institucionales, su función es "conseguir que los alumnos desarrollen su características y cualidades personales al servicio de los demás (...) y que actúen

responsablemente en su trabajo y en sus relaciones" (Issacs, 2005: 79).

Sin embargo para llevar a este objetivo las actividades desarrolladas por los docentes son diversas. Algunas actividades de los docentes son la planeación, ejecución y control de los programas académicos, estar en constante relación con los directivos, con sus compañeros docentes, compañeros colaboradores del Centro, con los padres de familia y con los alumnos mismos.

En estas actividades el docente se da, sin embargo es necesario que mantenga su individualidad, imanencia, manifestación y libertad, características antes mencionadas.

Además del director y los docentes, dentro del Centro Educativo existen otras áreas con otros colaboradores cuyas funciones se describen en términos de administración e intendencia y cuyas actividades están encaminadas, al igual que el director y los docentes, al logro de los objetivos institucionales.

2.1.8. LIDERAZGO

El liderazgo es una capacidad necesaria en el equipo directivo para el logro de los objetivos institucionales.

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española (encontrado el 12-07-12 en <http://lema.rae.es/drae/?val=liderazgo>), el Liderazgo es definido como "situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito".

Sin embargo para Bris, et. al. (2002) el liderazgo toma dos puntos de vista importantes. Por un lado se encuentra la capacidad y habilidad de la persona para guiar a un grupo, pero por otro se toma en cuenta el contexto, situación o problema. De esta manera Marín define el liderazgo como "un fenómeno que eclosiona a partir de ciertos rasgos de la persona que resultan idóneos en función de que la situación sea una u otra para dinamizar a un grupo, colectivo o institución concreta y no a otra cualquiera" (p.272).

Con esta definición se toma en cuenta al individuo en sí, pero en función del grupo de personas y del contexto en el cual se encuentren.

2.2. DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES O TEORÍAS EXISTENTES

Para el desarrollo del trabajo es necesario se revisen las teorías más importantes en relación a los Centros Educativos, las cuales darán soporte teórico a los capítulos posteriores. A

continuación se explicarán las Teorías de Dirección, Liderazgo, Motivación, Inteligencia y Emoción.

3.2.1. Teorías de Dirección

⇒ TEORIA GERENCIAL X

Esta teoría supone afirmaciones negativas respecto a las personas y su reacción al trabajo. De acuerdo a McGregor esta teoría refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a la persona como recurso o medio de producción limitándose a que se trabaje siguiendo solo los objetivos de la institución. No se toma en cuenta las emociones pues no deben interferir en la empresa y el único motivador es el económico lo que mueve a la persona al autocontrol y la autodisciplina.

En esta teoría la persona tiene una tendencia natural al ocio y ve el trabajo como una forma de castigo, tiene un desagrado intrínseco hacia el trabajo y al no tener motivación no es creativa o innovadora por lo que no se involucra y prefiere las órdenes.

El directivo tiene que supervisar continuamente a los trabajadores y necesita amenazar constantemente la pérdida de empleo para motivarlos. Amenazando es el modo de tener el

control y que los demás sean eficientes pues son incapaces de adoptar nuevas responsabilidades.

⇒ TEORIA GERENCIAL Y

Esta teoría se funda en "el principio de integración". McGregor explica en esta teoría que el desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego, el individuo logra los objetivos siempre y cuando la empresa fomente el logro de sus objetivos personales. La capacidad de la gente solo se utiliza en parte aunque se desperdicie la creatividad y el ingenio. De esta teoría se deduce la creación de condiciones que permitan a los colaboradores tener objetivos encaminando sus esfuerzos a los objetivos institucionales, siendo función de los directores desarrollar la potencialidad para su logro.

⇒ TEORIA GERENCIAL Z

En esta teoría se destaca el sentido de responsabilidad como base de la cultura organizacional. Ve a la persona como un ser con una actitud variable donde le gusta sentirse importante por lo tanto busca estar informada de lo que ocurre en la empresa y así quiere que se le tome en cuenta su trabajo bien hecho. Al

adoptar esta teoría se fomentan relaciones entre colaboradores y directores. El eje de esta idea es crear un entorno estable que satisfaga las necesidades de la organización y de las personas fomentando la responsabilidad individual, la toma de decisiones por consenso, empleos de largo plazo.

⇒ DIRECCIÓN EFICAZ EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

De acuerdo a Álvarez (retomado en Alonso, Gallego, Ongallo y Alonso, 2004) los puntos que influyen para un desarrollo óptimo en una organización y que son parte de las funciones de dirección son:

- Necesidad de un liderazgo pedagógico claro y participativo que da coherencia al proceso enseñanza- aprendizaje.
- Planificación conjunta de los profesores en las programaciones y unidades didácticas.
- Creación de un clima colaborativo para implicar al profesorado en un proyecto común.

Por lo tanto, para estos autores, los indicadores para la eficacia de una dirección eficaz son el clima, el éxito, los servicios y la imagen.

3.2.2. Teorías de Liderazgo

⇒ TEORÍAS DE RASGOS

Esta teoría agrupa las características específicas de los líderes dejando de lado las particularidades de la persona. Algunas de las características encontradas en los líderes son "inteligentes, dominantes, seguros de sí mismos, dotados de alto nivel de energía, y de conocimientos relevantes sobre la tarea" (Paquete de Recursos Humanos: 18).

Los rasgos que los líderes comparten, según esta teoría son la inteligencia, la madurez emocional, su orientación hacia el logro y la integridad que transmiten a los colaboradores.

La crítica que se hace a esta teoría es que no se considera el contexto donde se desempeña el líder donde es necesario que se establezcan distintos tipos de liderazgo.

⇒ TEORIAS SITUACIONALES

Las teorías situacionales van dirigidas a las circunstancias donde intervienen los colaboradores, la situación y el comportamiento del líder.

De acuerdo a Hershey-Blanchard (Paquete de Recursos Humanos) la eficacia del liderazgo resulta de ajustar el estilo del líder a la madurez de los colaboradores, sea a partir de la motivación para trabajar o de sus habilidades para hacerlo.

De acuerdo a Alonso, Gallego, Ongallo y Alonso (2004) este liderazgo se basa en la interrelación entre:

- Comportamiento hacia la tarea. Medida de dirección y guía que proporciona el líder.
- Comportamiento de relación. Grado de apoyo que proporciona el líder.
- Madurez. Nivel de voluntad de los colaboradores para el objetivo.

⇒ TEORIA DE WARREN BENNIS

Para este autor las personas pueden aprender el liderazgo con esfuerzo y dedicación. Según Alonso, Gallego, Ongallo y Alonso (2004) poseen cuatro características de vital importancia:

- Gestión de la atención: el líder y su visión resultan atractivos para los colaboradores y trabajan para alcanzar el objetivo.

- Gestión del significado: son excelentes comunicadores de la información.
- Gestión de la confianza: con consecuentes en sus objetivos y mantienen un trato digno con los colaboradores.
- Gestión de uno mismo: son expertos en identificar y usar sus puntos fuertes y trabajar en los débiles.

⇒ ESTILOS DE LIDERAZGO

Cada persona se comporta de distinta manera de acuerdo a su personalidad, a los objetivos y al grupo del cual es líder. Al conocer cuál es el estilo predominante en cada persona es posible la adaptación hacia la situación.

Los tipos de líder que existen son (Paquete de recursos humanos):

- Líder autoritario: toma las decisiones limitándose a ordenar las acciones a realizar. Como repercusiones es frecuente encontrar hostilidad, insatisfacción entre los colaboradores, falta de equipo de trabajo y resistencia hacia los objetivos
- Líder paternalista: aunque deja que los colaboradores tomen decisiones es frecuente que él tome las de mayor importancia. Sin embargo puede escuchar opiniones permitiendo una

interacción que repercute en que la motivación sea el poder y que no haya satisfacción de logros.

- Líder consultivo: al crear un clima de participación permite la confianza entre sus colaboradores, reconociendo sus habilidades y promoviendo la responsabilidad y liderazgo. Los colaboradores manifiestan buena satisfacción en el trabajo, confianza y aceptación hacia los objetivos.
- Líder democrático: procura el trabajo en equipo creado un ambiente de confianza y promoviendo la comunicación en todas direcciones. Con esto se tiene aceptación de los objetivos, motivación por la participación y responsabilidad en el trabajo.

Algunas de las funciones y responsabilidades de los líderes son:

- Definir metas personales e institucionales explicando el por qué son necesarios.
- Establece los responsables de cada meta y da seguimiento a resultados.
- Explicitar las expectativas de los colaboradores.
- Propiciar la comunicación eficaz

3.2.3. Teorías motivacionales

La palabra Motivo tiene sus raíces etimológicas del latín *motum* supino de *motere*, mover. De acuerdo a la Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana (tomo 36: 1356) un motivo es un adjetivo que mueve o tiene eficacia para mover.

El motivo, según Atkinson y Reitman (retomado en Arnau, 1974) es la disposición hacia un objetivo, suscitado por una expectancia concreta. Mientras que la motivación es un término que se utiliza para designar un estado de alerta de la persona que se da cuando existe la expectativa de que mediante una acción se llegará a un objetivo. Dicha motivación surge en la interacción del objetivo con la expectancia.

Por otro lado en el Programa de Desarrollo Empresarial encontramos que para Vroom la motivación es "el proceso que guía a la persona en la elección entre diferentes alternativas de actividad voluntaria (...), los comportamientos están bajo el control voluntario de la persona" (p. 52)

Para estos autores "la tendencia a realizar un determinado acto viene definida (...) en función de un motivo, y la expectancia de que mediante dicho acto se logrará alcanzar el objetivo al que dicho motivo tiende. De acuerdo a Heckhausen (1969, citado en

Arnau, 1974: p. 273) "la variable motivacional es una disposición valorativa altamente generalizada".

De acuerdo a Arnau (1974) la revelación conductual de un estado de motivación es el aumento de vigor y la constante acción hacia un determinado objetivo. A partir de esto nos habla de dos dimensiones en donde convergen la conducta y el objetivo:

- La dimensión activadora es el nivel de activación de la persona como disposición permanente.
- La dimensión de la conducta motivada, es decir la importancia del porqué de la acción, hacia dónde va dirigida la conducta.

⇒ TEORIAS DE PROCESO

En esta teoría se plantea que la disposición de conducta de la persona va en proporción del convencimiento de la misma en que sus acciones la llevarán a un resultado atractivo. Es decir intenta explicar cómo ocurre la motivación.

Teoría de las expectativas.

Esta teoría plantea que la convicción de la persona de su actuar la va a llevar al resultado deseado. Y esta acción se va a cumplir en la medida en la que haya convicción de lograrlo.

"La clave de esta teoría está en entender los lazos que existen entre las metas de la persona, el nexo entre su esfuerzo y su desempeño, el nexo entre desempeño y premios y, por último, entre los premios y la satisfacción de las metas individuales. (Programa de Recursos Humanos: 54)

Los elementos básicos son (Paquete de Recursos Humanos: 52):

- Elección. Libertad para elegir, entre distintas posibilidades, la conducta que llevará a cabo.
- Expectativa. Es el parámetro de pensamiento en el logro del objetivo. "Es decir la persona piensa que es posible lograr lo que se planteó"
- Preferencia. Atracción por lo que puede recibir al termino de la acción.
- Instrumentalidad. Es el nexo entre desempeño y premio. Es decir "en qué medida el individuo cree que cierto nivel de rendimiento lo llevará a obtener los resultados deseados".

Teoría del reforzamiento

Esta teoría considera como importante el resultado de la acción; es decir, no importan los factores cognoscitivos internos, la importancia recae en las consecuencias de la conducta.

“La tendencia de las personas a repetir determinados comportamientos depende del reforzamiento que tengan o dejen de tener” (Paquete de Recursos Humanos: 56). Estos son más efectivos si se realizan de manera inmediata a la conducta, si se deja pasar tiempo el reforzador pierde fuerza.

Entre los medios para reforzar la conducta se encuentran:

- Reforzamiento positivo
- Reforzamiento negativo
- Castigos
- Extinción

⇒ TEORIAS DE CONTENIDO

Dichas teorías afirman que las deficiencias en las necesidades activan tensiones dentro de la persona (Paquete de Recursos Humanos: 46), dichas tensiones provocan la formación de una conducta.

Estas teorías sugieren que es necesario entender que cada persona tiene deseos y objetivos propios y que al identificarlos es más fácil lograr satisfacerlos.

Dentro de las teorías de contenido se encuentran las de Maslow y las de Herberg.

Para Maslow (Paquete de Recursos Humanos) se agrupan jerárquicamente y abarca desde las necesidades primarias hasta las que permiten una trascendencia y autorrealización:

1. Necesidades fisiológicas: necesidades primarias como el hambre y la sed
2. Necesidades de seguridad: verse libre de daños físicos y emocionales.
3. Necesidades de pertenencia: sociales y de amor, aceptación y amistad
4. Necesidades de estima: de respeto y estima de sí mismo, estatus, logros y reconocimiento.
5. Necesidades de autorrealización: desarrollo de cualidades, potenciales y habilidades.

Las necesidades deben ser satisfechas en orden, no es posible lograr las finales si no se han satisfecho las anteriores.

Respecto a esto en la Enciclopedia General de la Educación (1999:303) podemos encontrar:

"Las necesidades inferiores son las que dominan, hasta que han sido satisfechas de forma razonable. Posteriormente el ser humano está motivado para satisfacer las necesidades de orden superior.(...) la satisfacción de una necesidad no supone un

equilibrio definitivo, sino que provoca la aparición de otra necesidad de rango superior.”

Por su parte *Herzberg* (Paquete de Recursos Humanos) concluye, a partir del estudio de actitud en relación al trabajo de los colaboradores que existen factores que, de si faltan en el contexto causan insatisfacción pero que si están presentes no son suficientes para causar motivación. De Acuerdo al Programa de Desarrollo Empresarial, *Herzberg* los llamó *factores Higiénicos*, siendo condiciones en el que el trabajador ejecuta sus labores, es decir extrínsecos al trabajo.

Los *factores Motivacionales* presentes causan gran motivación en los colaboradores, mientras que su ausencia no produce insatisfacción, estos factores son intrínsecos al trabajo.

3.2.4. Teorías de Inteligencia

Podemos definir la inteligencia como la capacidad de relacionar conocimientos que poseemos o adquirimos, para resolver una determinada situación. Se conocen distintas clasificaciones para el término, siendo el principal objetivo aclarar que cada persona puede adquirir y procesar dicho conocimiento de distinta forma.

De acuerdo a Alonso, Gallego y Ongallo (2003) una persona es inteligente cuando percibe correctamente la experiencia captando la relación entre el entorno y el futuro.

⇒ INTELIGENCIA EXITOSA DE STERNBERG

De acuerdo a este autor la inteligencia exitosa se refiere al aspecto analítico, que resuelve problemas, creativo, que decide qué problemas resolver y práctico para llevar a cabo las soluciones. Este concepto de inteligencia maneja que es susceptible de cambios pues se refiere a cuándo y cómo usar dichas habilidades.

Este tipo de inteligencia permite a las personas concientizar y trabajar con sus fuerzas y debilidades permitiendo que:

- Se automotiven
- Controlen sus impulsos
- Actúen
- Se orienten a resultados concentrándose en objetivos
- Tengan iniciativa
- No retrasen compromisos
- Sean independientes
- Sean capaces de aplazar la gratificación
- Tengan autoconfianza y crean en su capacidad de alcanzar objetivos

⇒ INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Gardner identifica ocho diferentes inteligencias que tienen su modo de operar debido a su propio lugar físico en el cerebro desde donde actúa.

Las personas poseen las ocho inteligencias en grados variables sin embargo el estímulo que se le da a cada uno permite su desarrollo o su desvanecimiento.

Las características de cada una de las inteligencias que Gardner explica son:

1. Lingüística: capacidad para expresar por lenguaje oral o escrito con eficacia.
2. Lógico-matemática: capacidad para resolución de problemas, manejo de variables y creación de hipótesis. Se relaciona con la confrontación con los objetos.
3. Espacial: se relaciona con tareas relacionadas a visualización de objetos desde diferentes ángulos, lectura de mapas, artes visuales, etc.
4. Musical: facilidad de identificar y producir melodías.
5. Kinésico-corporal: la habilidad de utilizar el cuerpo de diferente forma para expresarse o realizar alguna tarea.

6. Interpersonal: destreza para relacionarse con otros distinguiendo su estados de ánimo, temperamento, motivaciones e intenciones
7. Intrapersonal: se refiere a la capacidad de introspección y formar una autoimagen correcta.
8. Naturalista: la capacidad de reconocer el mundo viviente.

⇒ INTELIGENCIA EMOCIONAL

Se relaciona con la capacidad de entender los propios sentimientos, tener empatía con los demás y regular las propias emociones para mejorar la forma de vivir.

Hay cuatro factores que se incluyen en los más recientes análisis sobre la inteligencia emocional.

1. Conocimiento de uno mismo. La capacidad de entender tu propio humor, emociones y necesidades, así como también el impacto que tienen sobre los demás,
2. Autocontrol. La capacidad de controlar las propias emociones y actuar con honestidad e integridad de una forma constante y aceptable. Alguien con poco control puede hacer berrinches o abandonar proyectos ante la frustración.

3. Sensibilidad social. Incluye la empatía con los demás y la intuición.
4. Manejo de las relaciones. Comprende las habilidades interpersonales de poder comunicarse de manera clara y convincente, resolver los conflictos y construir lazos personales sólidos. Amabilidad y buen humor.

3.2.5. Teorías de la emoción

Se puede decir que la función general de las emociones se relaciona con la flexibilidad de adaptarse o enfrentar situaciones. Sin embargo esta generalización puede dividirse en tres funciones principales:

1. Función adaptativa: que la persona ejecute de manera eficaz la conducta que le exige el medio ambiente así el miedo se refiere a la protección, la ira a la destrucción, la alegría a la reproducción, la tristeza a la reintegración, el asco al rechazo, sorpresa a la exploración.
2. Función social: al expresar las emociones se permite predecir el comportamiento lo que facilita la comunicación y por tanto las relaciones interpersonales.

3. Función motivacional: al ser la emoción la causante de la conducta exigida en ciertas situaciones se dice que también es la causante de la motivación de esa conducta para cierto fin, es decir dirige la conducta hacia el objetivo.

Existen emociones que se consideran universales pues las expresiones faciales y los cambios físicos son característicos en diferentes grupos humanos sin importar la cultura o contexto. Para Ekman (1992 retomado en Mestre y Palmero 2004) las emociones básicas son el miedo, el asco, la ira, la tristeza y la alegría, sin embargo para Izard placer, interés, sorpresa, tristeza, ira, asco, miedo y desprecio.

⇒ TEORIA MOTIVACIONAL DEL PROCESO OPONENTE

Esta teoría postula que en la respuesta del individuo ante un estímulo se producen el proceso A, que es la respuesta de reacción natural y el proceso B, al que se le llama oponente, pues tienen cualidades opuestas al proceso A.

Es decir ante un estímulo se presenta el proceso A que es el reactivo y el proceso B, que es el que estabiliza al individuo se presenta más lentamente.

La suma de estos dos procesos varía en relación con el estímulo y es a lo que se le llama emoción.

⇒ TEORIA DE CANNON-BARD

Esta teoría sostiene que las reacciones fisiológicas de diversas emociones son compartidas: ritmo cardíaco, velocidad de la respiración, tensión en músculos.

Ante un estímulo el cerebro envía señales para la producción de cambios fisiológicos.

La propuesta mantiene que la experiencia emocional y la activación fisiológica se presentan conjuntamente.

2.3. DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE O TEORÍA SELECCIONADO

⇒ TEORÍA GERENCIAL Z Y LA INTELIGENCIA EXITOSA DE STERNBERG

Es importante aclarar que el comportamiento de los colaboradores depende de la percepción que tengan de la personalidad del Centro Educativo.

Si el colaborador percibe reconocimiento por su trabajo y la satisfacción de sus necesidades su conducta se dirigirá al logro de metas y por lo tanto a que el Centro alcance altos

niveles de eficacia dando como resultado un clima laboral idóneo para el buen desempeño de los colaboradores.

Esto lo afirma Weil (1995, retomado en Rodríguez 2000) pues dice que si una persona está en un lugar conveniente es más feliz y más productivo, reflejando los resultados en su trabajo y por ende en el Centro.

El clima laboral se refiere al tipo y estilo de interrelación, facilidad de comunicación, participación de los colaboradores, es el espacio de convivencia creativo y lúdico entre dirección y colaboradores.

Según Sandoval los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por lo que el desempeño de un colaborador no depende únicamente de su personalidad o situación, sino también del cómo percibe su clima de trabajo. Un modelo de análisis de clima define 4 dimensiones:

- Liderazgo. Influencia de un colaborador sobre las demás:
 - o Dirección: sentido de orientación, guía a los objetivos
 - o Estímulo de excelencia: búsqueda de la mejora continua, promueve ya asume responsabilidades

- o Estímulo de trabajo en equipo: logro de objetivos comunes
- o Solución de conflictos: mediador entre la diferencia de percepciones
- Motivación. Reacciones ante determinados estímulos
 - o Realización personal: aplicación de habilidades individuales
 - o Reconocimiento de la aportación: dar crédito al esfuerzo de trabajos o realización de tareas
 - o Responsabilidad: respuesta de actitudes, conductas o trabajos
 - o Adecuación de condiciones de trabajo: calidad y cantidad de recursos suministrados
- Reciprocidad: otorgamiento y recepción entre Centro Escolar y colaborador
 - o Aplicación del trabajo: necesidad de responder al desarrollo del Centro Escolar
 - o Cuidado del patrimonio institucional: cuidado de los bienes o inmuebles
 - o Retribución: optimización de recursos para la realización de los colaboradores
 - o Equidad: uso de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad

- Participación. Contribución de los colaboradores
 - o Compromiso por la productividad: dada por el resultado de la eficacia y eficiencia de los colaboradores
 - o Compatibilidad de intereses. Integración de intereses personales e institucionales
 - o Intercambio de información. Real y funcional flujo de información
 - o Involucramiento en el cambio. Compromiso del colaborador ante los cambios del entorno y del Centro Escolar para el desarrollo del mismo.

En términos de factor humano la calidez y apoyo que el director pueda fomentar entre los colaboradores depende de las estrategias con las que cuenta para relacionarse con los otros.

De ahí la importancia de contar con la información necesaria para "estar con el otro".

De acuerdo a las características del Centro Educativo se utiliza la teoría Z para fundamentar el valor del factor humano y la importancia de su conocimiento para el cumplimiento de objetivos del Centro Educativo.

Según Quintero, Africano y Faría (2008) para lograr la satisfacción del cliente, el éxito del servicio, es necesario

analizar los factores que intervienen de manera directa en el desempeño de los trabajadores: su satisfacción, su autoestima y su manera de trabajar en equipo.

En este sentido se da peso a los sentimientos que el colaborador experimenta, percibiendo y manifestando determinadas actitudes, por lo tanto es indispensable trabajar con estas percepciones y su reacción: la emoción.

Empatando la racionalidad con la emoción en un Centro Educativo se concluye que el trabajar con las emociones es indispensable para el buen desempeño laboral, entre otras cuestiones. Por lo tanto la Teoría de Inteligencia Emocional es el eje del presente trabajo.

⇒ LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

De acuerdo con Goleman (2012:21) la inteligencia emocional significa "manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta en común". Con esta definición podemos concluir que el manejo de emociones es determinante en el desenvolvimiento de los colaboradores y por ende en su desempeño dentro del Centro Escolar, pero es necesario aclarar que para Goleman en una organización la

importancia de los sentimientos recae en que los mismos faciliten o dificulten el logro de objetivos.

Para estos autores la inteligencia emocional comienza con los siguientes principios:

1. Las emociones son información acerca del contexto, momento y lugar de la persona, lo que le pasa, percibe y siente; por lo que puede ser un factor que motiva y mueve.
2. Se puede tratar de ignorar las emociones, pero no funciona. Es necesario experimentarlas para aprovechar la energía que nos ofrecen.
3. Podemos tratar de ocultarlas pero no es un método eficaz. El desempeño y rendimiento disminuye y se crea un ambiente de desconfianza.
4. Las emociones se incorporan a las decisiones para que sean eficaces.
5. Las emociones siguen patrones lógicos y al conocerlos es posible utilizarlos adecuadamente para poder actuar correctamente ante determinado estímulo.
6. Los universales emocionales existen pero también hay detalles específicos que surgen de la individualidad de las personas.

Es importante resalta la relación que esta teoría tiene con la Teoría de Inteligencias Múltiples, siendo la inteligencia

intrapersonal y la interpersonal complemento importante para la buena organización de un clima laboral adecuado.

⇒ LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

La inteligencia intrapersonal se refiere al autoentendimiento, comprensión de sentimientos y emociones permitiendo controlar la autoconfianza y motivación para el aprendizaje.

La inteligencia interpersonal permite a las personas sensibles en relación al otro interesándose en sus sentimientos y pensamientos. Capacita al adulto para leer intenciones, emociones y deseos de los demás. Además de la capacidad innata esta inteligencia puede enseñarse, aprenderse y practicarse.

Muchos conceptos de organización laboral se relacionan con la inteligencia interpersonal: cooperación, participación, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, etc. y por todo lo anteriormente explicado, con la manera en que se percibe y se demuestran las emociones.

De acuerdo a Sterret (2000) la inteligencia emocional se centra en la dimensión del Yo y la dimensión Social, ambas importantes para el desarrollo del presente trabajo pues se orientan a la relación con los demás:

⇒ Autoconciencia. Conocimiento de los propios sentimientos y como se sienten los demás en relación a ellos.

- ⇒ Autoconfianza. Superar las propias dudas y asumir los riesgos admitiendo errores.
- ⇒ Autocontrol. Manejo de estados de ánimo o estallidos emocionales adaptando y equilibrando lo racional con lo emocional.
- ⇒ Empatía. Leer las señales de los otros y saber escucharlos.
- ⇒ Motivación. Se relaciona con la iniciativa, la inspiración a otros y de otros.
- ⇒ Competencia social. Establecer conexiones con los otros y minimizar los conflictos.

2.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS INTERVINIENTES

La descripción de los sujetos, en los cuales gira en torno el presente trabajo, permite delimitar las características más profundas en relación a la etapa de desarrollo por las que están atravesando.

En el Centro de Trabajo los sujetos que intervienen son, exceptuando un hombre del personal de intendencia, mujeres.

La edad de los sujetos varía siendo el 50% de la población sujetos entre 30 y 45 años, del resto el 45% son sujetos menores de 30 años y el 1% mayor de 45.

Del total de la población el 50% es casado y el resto tiene como estado civil la soltería. Este porcentaje se ajusta a la de edad siendo la mayoría de solteras pertenecientes al rango menor de los 30 años.

DESARROLLO FÍSICO

En la edad adulta la alimentación, la actividad física y la carencia de alguna adicción influyen en el estado de salud.

Hacia los 25 años las funciones corporales se han desarrollado por completo. La agudeza visual, el gusto y el olfato, la sensibilidad al dolor o calor permanecen intactos hasta los 45 años, sin embargo la audición después de los 25 presenta pérdida gradual.

En rangos entre 20 y 70 años la salud se relaciona con hábitos comunes: alimentación a hora habitual, hacer ejercicio con moderación, dormir 7 u 8 diarias, no fumar y beber con moderación.

El logro de estos hábitos se relaciona en aspectos cognitivos y emocionales del desarrollo pues al mantenerse físicamente activos desarrolla músculos, fortalece corazón y pulmones, reduce presión arterial y alivia la depresión.

De acuerdo a Jean Baker Miller (retomado en Santrock 2006) buena parte de las actividades que realizan las mujeres a lo

largo de su vida se relacionan con el desarrollo emocional, intelectual y social de otros individuos.

Sin embargo para Gilligan (retomado en Papalia, Wendkos y Feldman (2001) estas actividades pueden causar en las mujeres un dilema moral entre sus necesidades y las de los demás. Kohlberg (retomado en Papalia, Wendkos y Feldman: 2001) fundamente que el desarrollo moral depende principalmente de la experiencia.

Estos lazos fomentan el sentido o coherencia de vida pues se encuentra apoyo emocional para minimizar el estrés.

Al tener el 50% de la población del Centro Escolar en estado civil casado es importante mencionar que los lazos con el cónyuge parecen llevar vidas más seguras y saludables pues se asumen pocos riesgos y se estimulan mutuamente a mantener buena salud.

DESARROLLO COGNITIVO

En la edad en la que se encuentran las colaboradoras del Centro Escolar el pensamiento se basa en la intuición, la emoción y la lógica. Además se caracteriza por enfrentar incertidumbre, incoherencia, contradicción, imperfección y compromiso.

Según Papalia, Wendkos y Feldman (2001) algunos investigadores nombran un pensamiento posformal cuyas características son:

- Mecanismos de mutación: pasar del razonamiento abstracto a consideraciones prácticas y viceversa.
- Conciencia de la variedad de causas y soluciones que tiene un problema.
- Capacidad para seleccionar la mejor de las soluciones y conciencia que algunas pueden servir más otras
- Conciencia de que un problema o una solución implica un conflicto.

EL USO DEL INTELECTO

De acuerdo a Shaie (retomado en Papalia, Wendkos y Feldman, 2001) los colaboradores del Centro Escolar se encuentran en tres etapas de acuerdo a su edad:

- ⇒ Las colaboradoras de menos de 30 años emplean lo que saben para conseguir objetivos, estudiar una carrera y tener una familia, es decir ganar competencia e independencia.
- ⇒ Las colaboradoras entre 30 y 40 años son responsables de sistemas sociales
- ⇒ Las colaboradoras entre 39 y 60 años además emplean la mente para resolver problemas prácticos asociados a responsabilidades frente a los demás.

2.5. NORMATIVIDAD

En los Centros Educativos las personas interactúan y conviven, de aquí nace la necesidad de una serie de normas o reglas para que la convivencia tenga un sentido operativo. Respecto a esto Isaacs (2005: 112) señala que "la normativa tiene un sentido especial, se trata de aprender a vivir con normas y reconocer su sentido para luego actuar responsablemente en la sociedad".

En este sentido es importante dar un contexto legal al presente trabajo en relación a los términos que se han explicado.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se cuida la integridad y la dignidad de la persona, como lo dice el Artículo 123: "toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley".

Así también en el mismo Artículo en la sección VII se habla de la igualdad entre los colaboradores: "para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad".

En el Centro Escolar se busca el trato respetuoso y digno entre colaboradores, como lo dice su Normativa el Apartado III en el punto 1: "Deberá en todo momento cuidar el Tono Humano tanto

dentro como fuera del colegio, cuidando el vocabulario y modo con que se dirige a las personas". Sin embargo es importante destacar la legalidad de su relación.

De acuerdo a la Ley General de Trabajo el "Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado".

"Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio". (Artículo 8) y el "Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos." (Artículo 10)

En la Ley General de Trabajo también se habla de la igualdad y las condiciones de los colaboradores en el Artículo 56 "las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para trabajo iguales, sin que puedan establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religiosos o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley".

De acuerdo a la Ley General de Trabajo en su Artículo 3 "El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia(...)".

El Artículo 123 de la Constitución Política, en su sección XII, obligan a la empresa a dar capacitación para dar crecimiento tanto profesional como personal: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación." A su vez la Ley General del trabajo lo dice en el Artículo 132 Sección XV: "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores" y en el Artículo 153-A aclara que "todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento que el permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados (...)".

En el Centro Escolar se otorga este derecho como lo dice el apartado Formación y Capacitación en los puntos:

1. "Las profesoras deben asistir y participar en las actividades de capacitación que se promueven en el colegio.
2. "Asistir a los medios de formación impartidos para las profesoras, éstos son actividades que el colegio promueve para el desarrollo y crecimiento personal para identificarse con el espíritu del Colegio".

Los momentos destinados a esta capacitación son las "Tardes de Trabajo, Consejos Técnicos y las asignadas por la Directora de Sección, además de tener disponibilidad para salir de la ciudad a capacitación académica" (p. 2)

Así también en La Ley General de Trabajo en el Artículo 153-F aclara que "la capacitación y adiestramiento deberá tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella"

Mientras que a los trabajadores los obliga, en el Artículo 153-H a "asistir puntualmente a (...) lo que forme parte del proceso de capacitación o adiestramiento, atender las indicaciones (...) y cumplir con los programas respectivos"

En la Ley General del trabajo se concede un reglamento interior de trabajo en el Artículo 422: "Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos den una empresa o establecimiento". De aquí que en el Centro Escolar exista la Normatividad para maestras, la cual "anima el mínimo normativo del Colegio, así como el conjunto de normas exigibles de Actitudes y Hábitos que permiten realizar las actividades educativas con la mayor facilidad y eficacia posible" (p.1).

2.6. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

El clima laboral y la relación entre los colaboradores permiten el buen desempeño para el logro de los objetivos institucionales. Con esto se confirma que el factor humano es fundamental para el Centro Escolar, por lo tanto el tiempo que se dedique a su acompañamiento es importante para el proceso laboral.

Al ser el liderazgo directivo importante, su labor influye directamente en los procesos de cada uno de los integrantes de las diferentes áreas que conforman la Institución.

Para este objetivo es necesario diseñar estrategias para dar seguimiento al cuidado del factor humano impulsando también el desarrollo de los objetivos de la institución.

Por lo tanto, en relación a la problemática observada, y de acuerdo a los aspectos teóricos que se han revisado se proponen las siguientes alternativas de solución para aplicar en el Centro Educativo:

TRABAJO CON DIRECCIÓN

El trabajo directo con el líder, es decir con el Director de cada Sede, el cual consiste en dar seguimiento directo a su relación con los colaboradores en el día a día para lograr un clima de comunicación y obtención de objetivos.

Esto se lleva a cabo después de las reuniones periódicas que tiene con cada uno de los colaboradores en relación a sus procesos de emociones.

Este trabajo es supervisado por Dirección de Kinders.

CURSO - TALLER

Realización de un curso implementado por Dirección dirigido a los colaboradores de todas las áreas del Centro. Durante el taller los colaboradores se darán cuenta de:

- Cómo están viviendo sus relaciones interpersonales
- Su conocimiento de los valores y filosofía institucional y cómo están viviéndola
- Cuáles son las acciones que proyectan de manera directa la filosofía institucional en su relación con sus Dirección, con sus compañeros, sus alumnos y padres de familia.

[índice](#)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA

INVESTIGACIÓN

3.1. Formulación de Hipótesis y determinación de variables

Al ser la inteligencia emocional aquella capacidad de utilizar la información emocional y racional y lograr conductas asertivas ante las situaciones, es necesario considerarla como un factor importante en la creación de un buen clima laboral pues considera tanto la dimensión personal como la dimensión social.

Dentro del Centro Escolar las relaciones entre colaboradores son parte cotidiana del quehacer educativo, por lo que la manera de actuar ante las situaciones es importante para las decisiones que se tomarán. Es el director quien supervisa esta toma de decisiones y funge como mediador entre los colaboradores.

De esta reflexión surge la siguiente hipótesis:

Si el Director del Centro Educativo desarrolla un programa de Inteligencia Emocional, las relaciones entre los colaboradores mejoran y favorecen un clima que incrementa el desempeño laboral.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) las variables son las propiedades de la hipótesis que son susceptibles a medirse y que se atribuyen al contexto de la misma.

4.1.1. Variable dependiente, independiente y de condición

En base a la hipótesis antes mencionada las variables con las que se trabajará son la independiente, la dependiente y la de condición.

En relación a la variable independiente cabe destacar que es aquella que se relaciona con la causa del fenómeno a estudiar, mientras que la dependiente es condicionada con la presencia de la independiente, es decir es el efecto que se espera de la causa. (Marín, 2011).

En cambio la variable de condición se refiere a aquella que se relaciona con la variable independiente o con la dependiente y que de alguna manera influye en el proceso.

Las variables de la hipótesis antes mencionada con la cual se trabajarán en el presente trabajo son:

- Variable Independiente: Programa de Inteligencia Emocional
- Variable de condición: Las relaciones entre colaboradores mejoran
- Variable Dependiente: Incremento del desempeño laboral

4.1.2. Operalización de las variables

Según Briones (1986) al definir operacionalmente una variable definimos los indicadores observables de ese concepto, es decir se da significado en base al contexto de nuestra investigación, lo que se desea medir de manera particular.

Por tanto es importante especificar los indicadores con los cuales se trabajará de acuerdo a cada una de las variables que presenta la hipótesis.

A continuación se especifica la operalización de cada variable presentando las dimensiones y subdimensiones de cada una de ellas.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Programa de Inteligencia Emocional		
DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR
Necesidades	1.Satisfacción necesidades de pertenencia	1.1 Bienestar afectivo 1.2 Aceptación social
	2.Satisfacción necesidades de estima	2.1 Autorespeto 2.2 Identificación de cualidades y habilidades
	3.Satisfacción necesidades de autorrealización	3.1 Uso de habilidades, cualidades y potencialidades en diferentes áreas y ámbitos de la vida
Inteligencia Emocional	4.Autoconocimiento	4.1 Conocimiento de uno mismo
	5.Autocontrol	5.1 Autocontrol
	6.Sensibilidad social	6.1 Empatía con los otros
	7.Manejo de relaciones	7.1 Habilidad interpersonal para comunicar claramente 7.2 Resolución de conflictos

Tabla 1 Operalización de Variable Independiente

VARIABLE DEPENDIENTE: Incremento del desempeño laboral		
DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR
Clima laboral	8. Liderazgo	8.1 Claridad en la dirección del Director 8.2 Existencia de estímulo para la mejora continua 8.3 Mediación entre la diferencia de percepciones 8.4 Propiciación del trabajo en equipo
	9. Motivación	9.1 Aplicación de habilidades individuales 9.2 Crédito al esfuerzo o al trabajo 9.3 Grado de responsabilidad por parte de los integrantes del equipo 9.4 Existencia de condiciones adecuadas para trabajar
	10. Reciprocidad	10.1 Necesidad de respuesta a los objetivos del Centro Escolar 10.2 Compromiso en el cuidado del patrimonio 10.3 Sistema equitativo que fomente las condiciones de igualdad
	11. Participación	11.1 Compromiso por realizar con eficiencia y eficacia el trabajo 11.2 Compatibilidad de intereses entre el Centro y el trabajador 11.3 Involucramiento en el cambio y compromiso ante los cambios fuera y dentro del desarrollo del Centro Escolar
	12. Comunicación	12.1 Intercambio de información real y funcional 12.2 Facilidad de comunicación con todos los integrantes

Tabla 2 Operalización de Variable Dependiente

3.2. Diseño y tipo de Investigación

Dada la naturaleza de la problemática así como el objetivo del presente trabajo el cual es indagar acerca de las causas de una baja participación de los colaboradores y por ende un clima inadecuado para un óptimo desempeño laboral se considera esta investigación NO EXPERIMENTAL TRANSVERSAL pues no se buscan manipular variables y se trabajará en un determinado período de tiempo con determinada población.

3.3. Trabajo de Campo

Para la realización de la presente tesis se cuenta con la participación de los colaboradores del Centro Escolar, de los cuales predominan las mujeres siendo un hombre en la población total, sus edades varían entre 30 y 50 años así como sus grados de estudio.

Dentro de la estructura organizativa se cuenta con el siguiente personal:

ÁREA	NÚMERO DE COLABORADORES
Dirección	2
Administración	1
Departamento Psicopedagógico	1
Docencia	13
Intendencia	3
TOTAL	20

4.3.1. Población y muestra

De acuerdo a la hipótesis y los objetivos de investigación se considera que la unidad de análisis son los colaboradores del Centro Escolar, en sus diferentes funciones de acuerdo al área donde laboran.

Dada la estructura organizativa del Centro Escolar, se considera aplicar el instrumento a todo el personal, es decir tomar en cuenta toda la población que labora. Así, nuestra *población son los colaboradores del Centro Escolar.*

4.3.2. Instrumento

Una vez definida la población se desarrolla el instrumento con la cual se recolectarán los datos.

El instrumento es una Escala de Actitudes tipo Likert para cada uno de los colaboradores que fue elegida por las ventajas que presenta:

- Construcción sencilla
- Las posibles respuestas a cada ítem permiten un grado de información mayor
- Es relativamente objetivo
- Es fácil de clasificar y analizar

Para la elaboración del instrumento se han tomado en cuenta las subdimensiones derivadas de las variables redactando 34 afirmaciones que califican cada indicador de las mismas de acuerdo a 5 valoraciones que tienen una dirección de positivo a negativo, donde la afirmación "siempre" representa la puntuación mayor.

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

4.3.3. Recolección de Datos

Para validar el instrumento, es decir la reacción del entrevistado hacia las preguntas, verificar el tiempo de respuesta y la claridad de las instrucciones se realizó un diseño pre experimental, el cual consistió en una prueba piloto aplicada al 10% de la población elegida de manera aleatoria. Esta aplicación sirvió como estudio exploratorio y sus resultados fueron tomados en cuenta para efectos de mejorar el instrumento, las respuestas no son válidas para el análisis de resultados. Posteriormente se llevó a cabo la aplicación de la escala a los colaboradores, la manera en que se hizo fue auto administrada, se hizo entrega de la escala al colaborador y

éste marcó el inciso que mejor describía su respuesta. (Ver anexo 1)

Una vez recolectadas las encuestas se realizó el conteo de las respuestas por ítem para posteriormente agruparlas por subdimensiones. A continuación se presenta el cuadro de resultados desglosando las subdimensiones y los indicadores:

Biblioteca UP Bonaterra

SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	AFIRMACION / ÍTEM	Siempre	Regularmente	A veces	Rara vez	Nunca	Sin contestar
Satisfacción necesidades de pertenencia	1.1	Ítem 27	12	5	0	0	0	1
	1.2	Ítem 26	13	4	1	0	0	0
	Resultado		25	9	1	0	0	1
Satisfacción necesidades de estima	2.1	Ítem 28	15	3	0	0	0	0
	2.2	Ítem 29	8	8	2	0	0	0
	Resultado		23	11	2	0	0	0
Satisfacción necesidad auto realización	3.1	Ítem 30	9	7	2	0	0	0
	Resultado		9	7	2	0	0	0
Auto conocimiento	4.1	Ítem 6	9	6	2	1	0	0
		Ítem 8	8	4	5	1	0	0
	Resultado		17	10	7	2	0	0
Auto control	5.1	Ítem 9	10	8	0	0	0	0
		Ítem 18	1	1	7	5	3	1
	Resultado		11	9	7	5	3	1
Sensibilidad social	6.1	Ítem 31	10	7	0	1	0	0
		Ítem 10	4	9	4	0	1	0
	Resultado		14	16	4	1	1	0

SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	Siempre	Regularmente	A veces	Rara vez	Nunca	Sin contestar
Manejo relación	7.1	Ítem 11	4	12	2	0	0	0
	7.2	Ítem 12	5	13	0	0	0	0
	Resultado		9	25	2	0	0	0
Liderazgo	8.1	Ítem 16	10	5	3	0	0	0
	8.2	Ítem 4	10	5	2	0	1	0
	8.3	Ítem 20	8	7	2	1	0	0
	8.4	Ítem 19	6	7	5	0	0	0
		Ítem 22	4	12	1	1	0	0
	Resultado		38	36	13	2	1	0
Motivación	9.1	Ítem 14	12	5	1	0	0	0
	9.2	Ítem 13	4	7	5	0	1	1
	9.3	Ítem 5	5	7	5	0	1	0
	9.4	Ítem 15	8	4	6	0	0	0
	Resultado		29	23	17	0	2	1
Reciprocidad	10.1	Ítem 1	11	5	1	0	0	1
	10.2	Ítem 2	17	1	0	0	0	0
	10.3	Ítem 3	10	4	2	1	1	0
	Resultado		38	10	3	1	1	1
Participación	11.1	Ítem 21	8	6	3	0	0	1
	11.2	Ítem 7	13	4	0	0	0	1
	11.3	Ítem 23	11	7	0	0	0	0
	Resultado		32	17	3	0	0	1
Comunicación	12.1	Ítem 17	10	1	4	2	1	0
	12.2	Ítem 25	7	7	3	1	0	0
		Ítem 24	5	10	2	1	0	0
	Resultado		22	18	9	4	1	0

3.4. Resultados

4.4.1. Presentación de gráficos

En la siguiente gráfica se muestran todos los resultados por dimensión. Como se puede apreciar, el general de las respuestas corresponde a la respuesta SIEMPRE, lo que permite concluir el conocimiento general de los colaboradores en conocimientos relacionados con la Inteligencia Emocional, Necesidades y Clima Laboral aun cuando no se hayan manejado tecnicismos o términos específicos de los temas.

Así también es importante destacar que durante el procesamiento de información y obtención de resultados se obtuvieron ítems SIN CONTESTAR lo que permite llegar a la conclusión del posible trabajo a realizar con los colaboradores en los aspectos de Necesidades de Pertenencia, Autocontrol, Motivación, Reciprocidad y Participación.

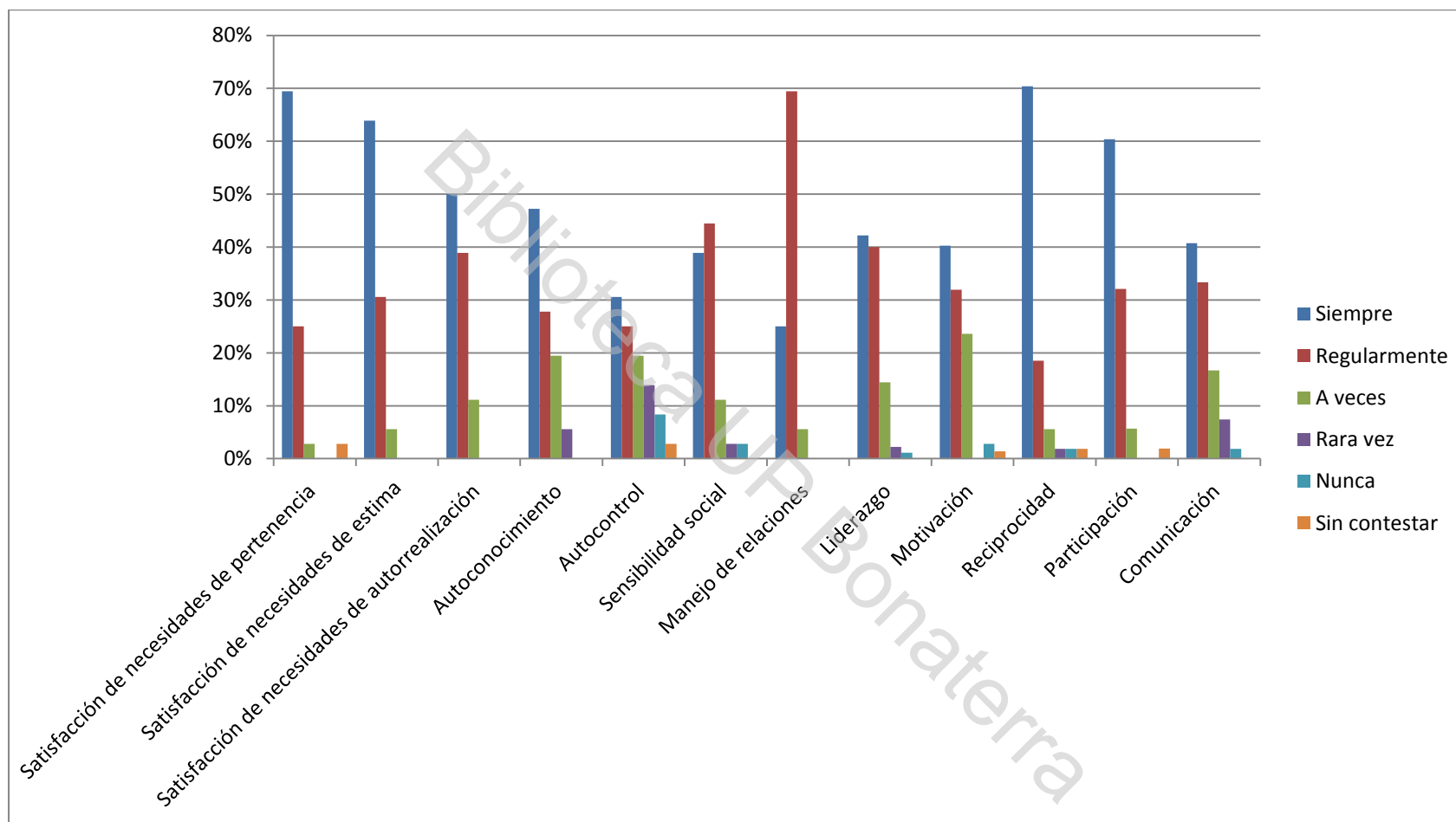


Ilustración 1 Gráfica general de resultados

En seguida se presentan los resultados y conclusiones de cada Dimensión detalladas por subdimensiones, esto con el fin de un mejor análisis y la revisión clara y objetiva de los resultados obtenidos en cada una de ellas.

El análisis individual de las subdimensiones permitirá detectar a detalle las áreas de oportunidad y las fortalezas que perciben los colaboradores del Centro Educativo, dando lugar a conclusiones que fundamenten las estrategias a implementar.

Durante la explicación se presentan las gráficas más significativas de las subdimensiones. El total de las mismas se encuentran en el anexo 3.

En relación a la Dimensión de Necesidad se revisaron la Satisfacción de necesidades de pertenencia, de estima y de autorrealización, necesidades que tienen que ver con aspectos personales de los colaboradores y que de manera indirecta forman parte del clima laboral del Centro Escolar, pues, como se ha explicado con anterioridad el no satisfacer las necesidades pueden tensionar provocar tensión a la persona y crear alguna conducta.

Respecto a la satisfacción de necesidades de estima: el autorespeto y la posibilidad de identificar las cualidades y habilidades en el porcentaje mayoritario corresponde a la respuesta SIEMPRE con un 64% mientras que un 31% y el 6% responden con REGULARMENTE y A VECES respectivamente. De la información recabada en las Necesidades de Estima se concluye que aún cuando se sienten pertenencientes a un ámbito o contexto existe dificultad en reconocer lo que de manera personal pudiera aportar a dicho contexto, en este caso el Centro Educativo.

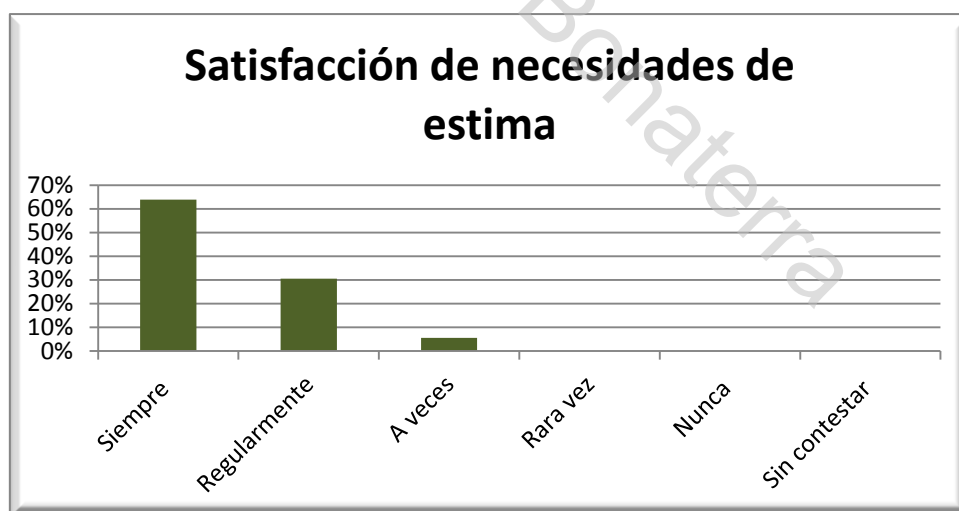


Ilustración 2 Gráfica Satisfacción necesidades estima

DIMENSIÓN DE NECESIDADES

En la subdimensión de satisfacción de necesidades de pertenencia se revisa el bienestar afectivo así como la aceptación social, como lo demuestra la gráfica el 69% de la población percibe que ha satisfecho dichos aspectos mientras que solo el 3% solo lo siente algunas veces.

Como lo demuestran los resultados, el utilizar SIEMPRE las cualidades, potencialidades y habilidades en los diferentes contextos es fácil para la mitad de la población de los colaboradores, mientras que para el 39% y el 11% se presentan de manera REGULAR y A VECES respectivamente. Con estos resultados podemos concluir que existe la capacidad de reconocer el uso de dichos aspectos incluso en el aspecto laboral.

Como se explica en capítulos anteriores la aplicación de la Inteligencia Emocional es importante para el desenvolvimiento de los colaboradores en aspecto personal y laboral dentro del clima del Centro Escolar. Respecto a esta dimensión se buscó el conocimiento que tenían los colaboradores en relación a sí mismos y a la habilidad en la relación con sus compañeros de trabajo.

Respecto al autoconocimiento que autoperciben los colaboradores, al reconocer sus emociones y sentimientos y la percepción de los compañeros ante estos, se muestra que el 47% percibe esta capacidad, mientras que el 28% considera que solo lo hace de manera REGULAR y el 19% solo A VECES, es importante destacar que el 6% de la población considera presentar este conocimiento RARA VEZ. De esta valoración se concluye que el trabajo que se pueda realizar con los colaboradores en relación al Autoconocimiento será benéfico para los objetivos de la propuesta.

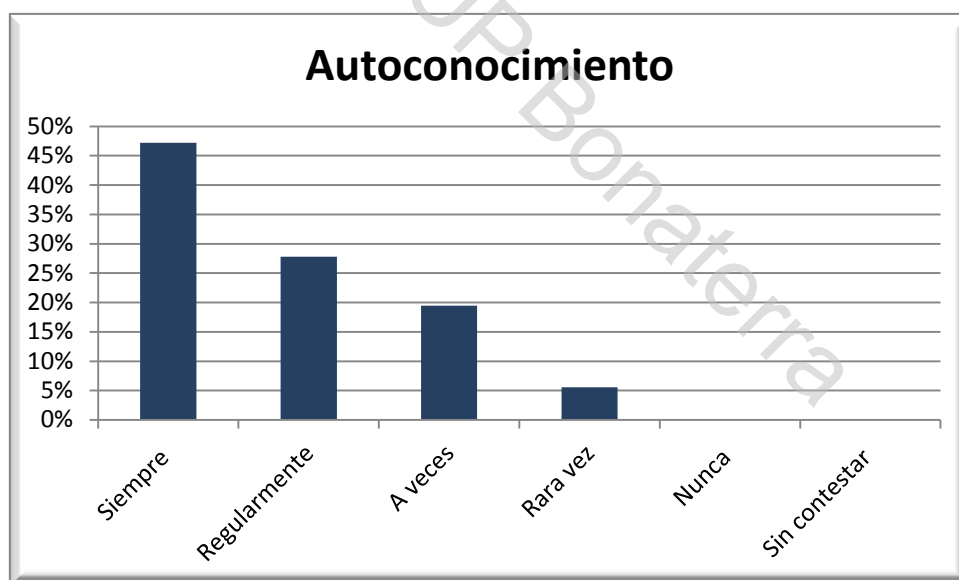


Ilustración 3 Gráfica de Autoconocimiento

DIMENSION DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

En la gráfica de autocontrol se muestra la variedad en las respuestas obtenidas. Al buscar la percepción en relación al control de emociones dentro del Centro Escolar encontramos que el 31% considera lograr esta actitud, mientras que el resto de la población puede hacerlo desde REGULARMENTE hasta NUNCA. Es importante destacar el resultado del 3% al no contestar los ítems correspondientes.

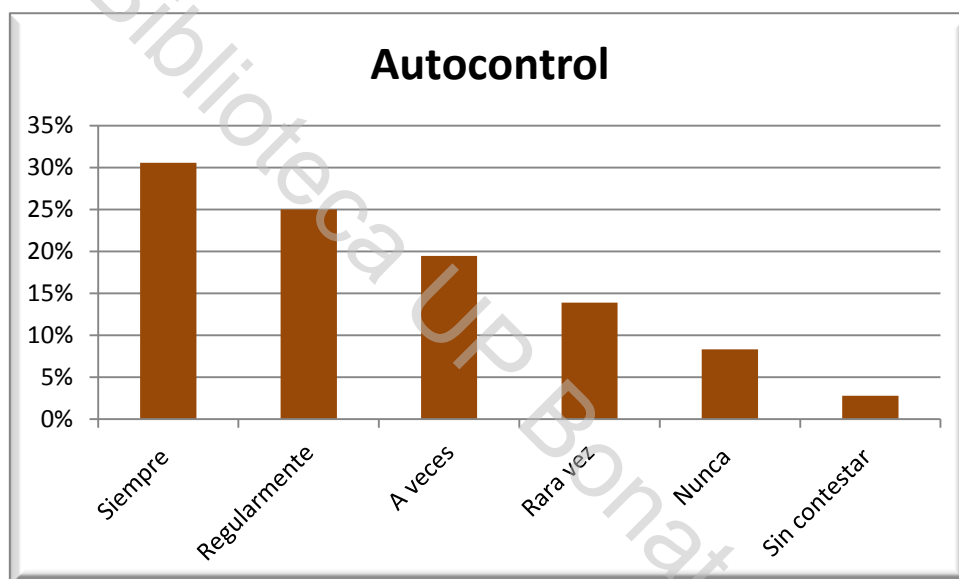


Ilustración 4 Gráfica de Autocontrol

DIMENSION DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

En los resultados obtenidos de la encuesta respecto a la Sensibilidad Social, es decir respecto al uso de las habilidades con otros y del reconocimiento de habilidades o sentimientos en ellos, la apreciación del 44% de los colaboradores percibe REGULARMENTE esta capacidad, mientras

que el 39% lo percibe SIEMPRE, el resto de la población tiende a percibirlo A VECES, RARA VEZ e incluso NUNCA.

Siendo la empatía un componente de la Sensibilidad Social, es un factor en el progreso del clima laboral se considera importante trabajar de manera grupal con el desarrollo de las habilidades que caracterizan dicho factor, por lo que es necesario tomarlo en cuenta durante el diseño de la propuesta.

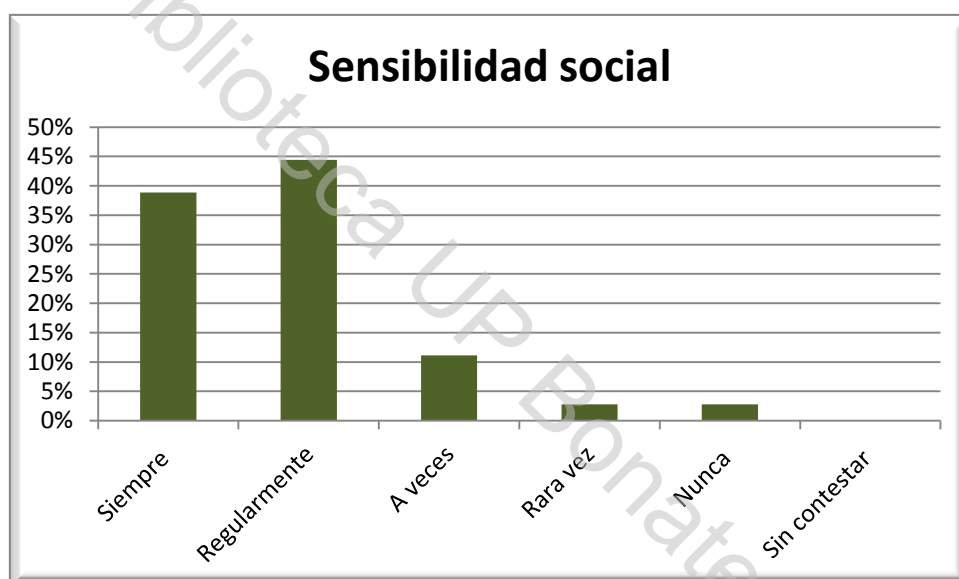


Ilustración 5 Gráfica de Sensibilidad Social

DIMENSION DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

El Manejo de las Relaciones implica la habilidad individual de saber comunicar y recibir lo que los otros quieren comunicar y de la misma manera poder solucionar conflictos tomando en cuenta esta comunicación.

En la gráfica se muestra como el 69% de la población percibe que utiliza esta habilidad REGULARMENTE, mientras que el 25% lo hace SIEMPRE y un 6% solo A VECES. La habilidad de comunicar y solucionar conflictos permite, no solo en las relaciones laborales, sino en cualquier contexto las buenas relaciones y el logro de objetivos.

Los resultados de la tercera Dimensión, Clima Laboral se relacionan de manera directa con la participación de los colaboradores y la presencia de Dirección donde el colaborador interviene con los aspectos de las dimensiones estudiadas.

En la primera subdimensión Liderazgo se puede apreciar que el 42% de la población percibe SIEMPRE orientación por parte de Dirección, mientras que un 40% REGULARMENTE. Contra estas afirmaciones el 1% percibe NUNCA esta orientación. Esto nos permite concluir que de manera general la presencia del Director ha dado claridad en el logro de objetivos y del trabajo en equipo, sin embargo no se puede dejar a un lado la percepción del porcentaje que no percibe esta guía.

La encuesta refleja un 40% de la población que SIEMPRE encuentra incentivos para estar motivados siendo reconocidos sus habilidades, encontrando responsabilidad en los colaboradores y lo necesario para trabajar. Mientras que existe un 4% que valora estas condiciones con NUNCA y SIN CONTESTAR.

La información arrojada permite destacar la importancia de relacionarse uno a uno con los colaboradores para lograr trabajar los incentivos adecuados para cada uno y así fomentar la motivación.



Ilustración 6 Gráfica de Motivación
DIMENSION DE CLIMA LABORAL

La gráfica nos muestra una mayoría en la que el 70% de los colaboradores tienen compromiso con el Centro Escolar en relación con los objetivos del mismo. Así también el 6% no tiene este compromiso ni percibe igualdad en las condiciones para todos. Este último porcentaje destaca y aunque es menor a la mayoría, nos lleva a la conclusión de que este factor puede

ser un aspecto importante en el desarrollo del actual clima laboral y puede ser un factor de peso para un buen desempeño grupal laboral dentro del Centro.

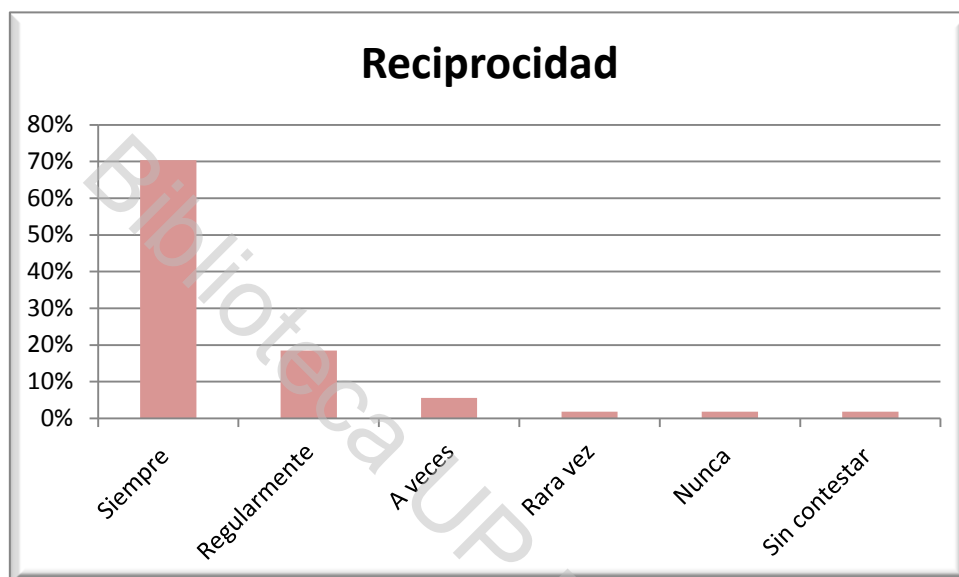


Ilustración 7 Gráfica de Reciprocidad

DIMENSION DE CLIMA LABORAL

La encuesta realizada nos refleja que un 60% de la población tiene interés en la mejora del Centro Escolar. El 32% lo hace REGULARMENTE mientras que el 8% va de A VECES a NUNCA. Estas últimas cifras son importantes pues el que los colaboradores consideren que no se involucren de manera activa en la eficiencia y eficacia de su trabajo ni busquen el buen clima

laboral afecta directamente en el mismo y de manera indirecta en la relación con sus compañeros.

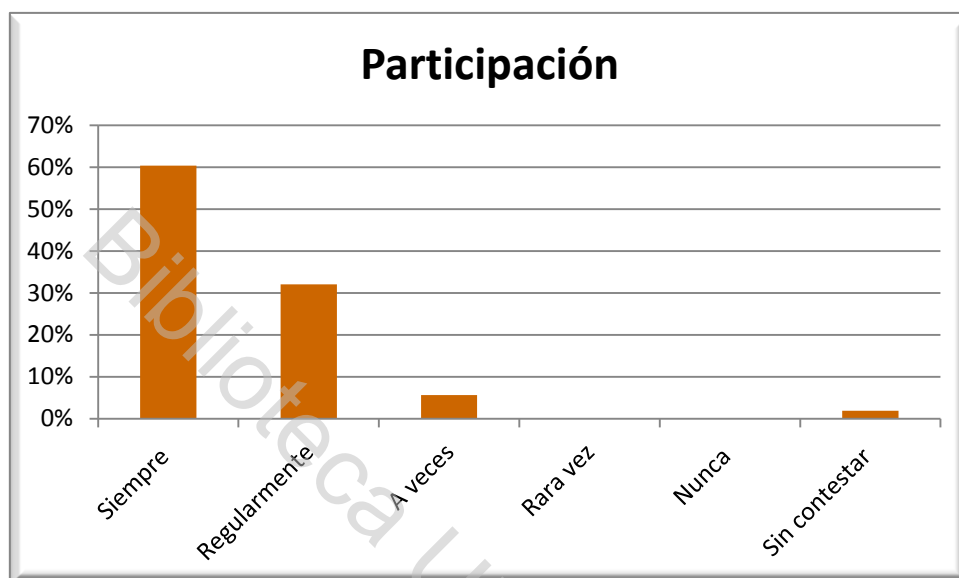


Ilustración 8 Gráfica de Participación
DIMENSION DE CLIMA LABORAL

De la totalidad de la población el 41% afirma que en el Centro Escolar SIEMPRE se puede encontrar el intercambio de información y la facilidad de la comunicación. El 33% afirma que se puede encontrar REGULARMENTE y del resto de los colaboradores el 7% lo encuentra RARA VEZ y el 2% NUNCA. Con esta variedad de percepciones se puede concluir que tal vez los medios de comunicación aún cuando son variados, no son correctos para todas las áreas del Centro.

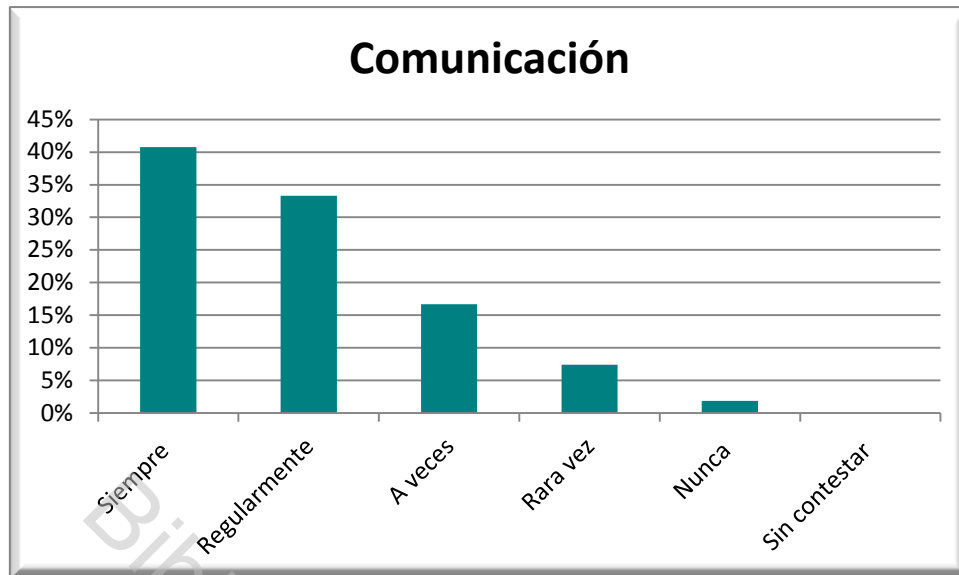


Ilustración 9 Gráfica de Comunicación

DIMENSION DE CLIMA LABORAL

4.4.2. Análisis de resultados

Una vez que se han recolectado los datos y se han graficado los resultados podemos realizar el análisis general de los mismos.

De acuerdo a la información recabada en las gráficas se puede observar que los aspectos de Autoconocimiento y Autocontrol muestran variedad de resultados, reflejando la diversidad de autopercepción que tienen los colaboradores de sí mismos.

De acuerdo a la teoría anteriormente revisada factores personales influyen en la dinámica de un grupo, en este caso del clima laboral por lo que la labor que se realice en estos

aspectos con los colaboradores puede traer beneficios a cada uno de los colaboradores en diferentes ámbitos de su vida, incluyendo el laboral.

Otros aspectos que se retoman son los de Sensibilidad Social y el Manejo de Emociones que tienen su base en el autoconocimiento y que influyen directamente en aspectos de Clima Laboral como lo son: Participación, Liderazgo y Comunicación, aspectos que según las estadísticas que anteriormente se revisaron presentan también diversidad de resultados.

De acuerdo al análisis anterior se llega a las siguientes conclusiones:

- La falta de reconocimiento personal de algunos colaboradores puede ser llevado al Centro Escolar lo que impide se sientan motivados en el mismo y por ende no encuentren identificación con los objetivos.
- Como se ha explicado con anterioridad la interacción de los colaboradores con el medio físico forman los patrones de adaptación, integración y la dinámica que se viva en el clima laboral pues éste se forma con la personalidad de cada colaborador.

- El realizar actividades que fortalezcan el autoconocimiento de los colaboradores permite la conciencia de sus reacciones por ende del autocontrol.
- El autoconocimiento de capacidades y habilidades da apertura a poder reconocer en los otros sentimientos, capacidades y habilidades y así dar fluidez a la comunicación y a la solución de conflictos.
- El alto porcentaje de la habilidad de comunicación que reportan los colaboradores es una fortaleza que hay que aprovechar para el trabajo de las otras subdimensiones.
- Otra fortaleza es el alto porcentaje de la percepción de los colaboradores ante el liderazgo del director que pronostica puede ser un buen factor para llevar a cabo el posterior proyecto ya que de acuerdo a Barnard (retomado en Reyes 2005a:306) lo que se busca por medio de la Dirección es "coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema"

- De acuerdo con los resultados, el compromiso con los objetivos es algo que se percibe de manera general aunque es necesario trabajar con el porcentaje que no vive este compromiso pues se concluye que puede ser un factor para el poco interés en la mejora del Centro Escolar que reflejan algunas encuestas y que afectan de manera directa o indirecta en la relación con los compañeros y con el clima laboral.

Biblioteca UP Bonaterra

CAPÍTULO IV

PROYECTO Y/O PROPUESTA

4.1. Nombre del proyecto

De acuerdo a la problemática presentada en el Centro Escolar y con el análisis de los resultados se presenta la siguiente propuesta que lleva por nombre:

"Empatizando conmigo para empatizar con mis compañeros"

4.2. Introducción

La educación actual dista de ser meramente una guía académica, busca el crecimiento moral, espiritual y social, entre otros aspectos. Es por esto que tener la perspectiva de la persona en su integridad permite el planteamiento de objetivos y estrategias que contribuyan a este crecimiento.

El presente proyecto, relacionado con la Inteligencia Emocional, se dirige al fortalecimiento del factor humano dentro de un Centro Escolar tomando en cuenta el área afectiva de la persona.

Al ser un Centro que dirige sus objetivos a la formación de personas es importante no dejar a un lado el sentir de cada uno de los colaboradores, no solo de los maestros sino de todos aquellos que en sus diferentes áreas forman parte de la

formación de los alumnos tanto dentro de un aula como fuera de ella.

El proyecto, "Empatizando conmigo para empatizar con mis compañeros", tiene como objetivo el conocimiento de las emociones y el reconocimiento individual de los colaboradores de un Centro Escolar de nivel preescolar en base a la teoría de la Inteligencia Emocional.

Con esto se pretende establecer lazos para que los colaboradores formen un grupo y de ahí un equipo de trabajo, proporcionando un espacio que sirva de capacitación para que contribuya positivamente al clima laboral del Centro.

El proyecto propone diversas actividades en las que los participantes puedan conocerse y reconocer al otro como un apoyo a su Centro de trabajo así como en la realización de sus funciones, logrando los objetivos institucionales.

También planea una metodología dinámica en donde, a través de diversas sesiones, los colaboradores conozcan los conceptos que implican la Teoría de Inteligencia Emocional y donde puedan realizar diversas actividades que les permitan vivenciarlos.

Posteriormente se plantea la manera en la que se evaluarán tanto las sesiones particulares como el taller para valorar los logros alcanzados.

4.3. Justificación

Un aspecto importante en el clima laboral de una Institución es el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, ya que el conocimiento y control que tenga el colaborador en relación a sus emociones y sentimientos mejora su complementación con las capacidades intelectuales logrando motivación y satisfacción personal y profesional. El logro de objetivos personales influye al logro de objetivos institucionales.

Consecuentemente se afirma que al trabajar control de emociones es posible obtener relaciones personales más sanas y los colaboradores pueden trabajar en equipo para el logro de objetivos personales y grupales ya que entonces hay conciencia de que cada persona siente diferente y actúa en base a esa emoción, logrando así una competencia emocional sana.

Por lo tanto la importancia del tema de esta investigación es dar continuidad a la Filosofía del Centro Escolar, ya que al trabajar con el factor humano se fomenta la relación interpersonal de los colaboradores.

Así como también contribuye a la labor del Director en la formación y capacitación de sus colaboradores en el plano

personal y profesional ayudándolo a incentivarlos adecuadamente.

El beneficio de una metodología dinámica y vivencial es que se acelera el proceso de aprendizaje pues la experiencia permite trabajar con auténticas necesidades e intereses y el colaborador comprende el impacto que sus aptitudes y actitudes emocionales tienen en el clima laboral y en consecuencia en el contexto escolar que crea para que los pequeños puedan también aprender la Inteligencia Emocional.

En síntesis, al realizar un proyecto basado en la Inteligencia Emocional se busca mejorar las relaciones entre colaboradores aumentando su eficiencia y eficacia así como mejorar su comunicación y la motivación respecto al logro de objetivos personales e institucionales.

4.4. Objetivos

5.4.1. Objetivo general

Crear un espacio en donde los colaboradores puedan conocer y comprender los fundamentos de la Inteligencia Emocional y su impacto en el clima laboral a través de ejercicios vivenciales que les permitan hacer suyos los conceptos desarrollando aptitudes para una mejor relación con sus compañeros e influir de manera positiva en el clima laboral.

5.4.2. Objetivos particulares

- Conocer los aspectos teóricos importantes de la Inteligencia Emocional
- Reflexionar en el reconocimiento de las emociones y la manera de autodominarlas
- Plantear estrategias para que el colaborador desarrolle la capacidad de atender las aptitudes emocionales de sus compañeros

- Que el colaborador logre asociar la importancia de la atención a los compañeros con la participación laboral y el logro de objetivos
- Plantear estrategias para orientar sus motivaciones al logro de objetivos institucionales

4.5. Estrategias

Para llevar a cabo el proyecto es necesario plantear a los directivos del Centro Escolar la problemática observada así como las ventajas de realizar el taller. Para esto se realizará una breve explicación expositiva del trabajo activo y colectivo que se busca llevar a cabo y la relación que tiene con la Filosofía Institucional.

Siendo los colaboradores de todas las Áreas del Centro Escolar la población a quien se dirige el taller, es necesario realizar la invitación presentando un pequeño tríptico que contenga un resumen de los objetivos y las ventajas que ganarían al participar en el mismo.

Para la realización del taller se contemplan 7 sesiones de 90 minutos cada una donde se revisarán planteamientos teóricos y actividades vivenciales que den seguimiento a la teoría, dando un total de 10.5 horas.

Al finalizar cada sesión se realizará una evaluación acerca de los logros particulares alcanzados así como del objetivo general del taller. Dichos resultados se presentarán a Dirección con quien se realizará un plan de acción para dar seguimiento de manera individual a los colaboradores y un seguimiento grupal para fortalecer el clima laboral.

4.6. Desarrollo de la propuesta

A continuación se presentan los planes de sesión del taller donde se detalla el tema y objetivo específico de cada una, así como las actividades y los recursos necesarios para cada uno de ellas.

TALLER EMPATIZAR CONMIGO PARA EMPATIZAR CON MIS COMPAÑEROS

Sesión
1**TEMA:** Presentación y Apertura**OBJETIVO ESPECÍFICO:** Presentar los objetivos del taller y realizar el encuadre del mismo en base a las expectativas y compromisos por parte de los asistentes

ACTIVIDAD	OBJETIVO PARTICULAR	TIEMPO
Bienvenida	Presentación de la expositora y de los asistentes	10´
Dinámica de ruptura de hielo	<i>Los cinco sentidos</i> Propiciar la ruptura de hielo facilitando la expresión de sentimientos que servirán de puentes de interacción.	20´
Collage de presentación	Presentar por medio de un collage los gustos, aficiones, cualidades, defectos, etc. de cada colaborador.	15´
Exposición de expectativas	Explicitar de manera escrita qué se espera, qué gustaría que pasara y qué no pasara, qué se espera de la expositora y de los compañeros Lluvia de ideas para concretar en rotafolio	15´
Exposición de objetivos	Explicar los objetivos reales, la intención del trabajo y el mapa general de sesiones	10´
Establecimiento de compromisos	Plantear por medio de un símbolo dibujado cuáles son los compromisos que adquiere cada asistente durante el taller	15´
Cierre de sesión	Explicitar con una palabra cómo se sienten. Evaluación de la sesión	5´
Recursos: Copias <i>Los cinco sentidos</i> plumas, tijeras, cartulinas, revistas, resistol, hojas blancas, rotafolios, plumones, grabadora, música, equipo de proyecciones, computadora, hojas de colores, copias de evaluación		

TALLER EMPATIZAR CONMIGO PARA EMPATIZAR CON MIS COMPAÑEROS

Sesión
2**TEMA:** Sensaciones**OBJETIVO ESPECÍFICO:** Reconocer los cambios corporales ante algún estímulo y definir el concepto de sensación

ACTIVIDAD	OBJETIVO PARTICULAR	TIEMPO
Dinámica de Ruptura de hielo	<i>Bolsillos vacíos.</i> Romper el hielo para establecer un clima de confianza e involucración interpersonal	15´
Escucho con sensación	Identificar las características corporales de acuerdo a la escucha de fragmentos de diferentes melodías	15´
Lluvia de ideas	Consensar la experiencia para determinar qué es una sensación	15´
Trabajo individual	Identificar de manera individual las características corporales ante diferentes situaciones	15´
Plenaria	Lluvia de ideas para identificar sensaciones comunes	5´
Trabajo grupal	Detectar en otro la posible sensación de acuerdo a la situación: primero con imágenes y después entre compañeros (por medio de actuación	20´
Cierre de sesión	Explicitar con un gesto cómo terminan la sesión Evaluación de sesión	5´
Recursos: Bolsas de mano o portafolios personales, equipo de sonido, fragmento de diferentes estilos de música, pizarrón, plumones, plumas, equipo de proyección, computadora, copias de evaluación		

TALLER EMPATIZAR CONMIGO PARA EMPATIZAR CON MIS COMPAÑEROS

Sesión
3**TEMA:** Antecedentes de la Inteligencia Emocional. Autoconocimiento**OBJETIVO ESPECÍFICO:** Conocer las referencias teóricas de la Inteligencia Emocional y establecer el comienzo del autoconocimiento

ACTIVIDAD	OBJETIVO PARTICULAR	TIEMPO
Bienvenida	Bienvenida y encuadre de la sesión	10´
Dinámica de Comunicación Interpersonal: Presentación de bebés	Fomentar el acercamiento de los asistentes a nivel emocional	15´
Exposición	Presentar como antecedente de la Teoría de Inteligencia Emocional la Teoría de Inteligencias Múltiples implementando algunos ejercicios para diferenciar las características individuales	25´
Exposición	Explicar las bases fisiológicas de la emoción y los enfoques que la estudian	20´
Comienzo a identificarme	Identificar individualmente las sensaciones y conductas que se presentan con las emociones básicas <i>Vaciado de datos</i>	15´
Cierre	Evaluación de la sesión	5´

Recursos: equipo de proyección, computadora, bocinas, bloques, hojas blancas, plumas, acuarelas, copias de hojas *Vaciado de datos*, copias de evaluación de la sesión

TALLER EMPATIZAR CONMIGO PARA EMPATIZAR CON MIS COMPAÑEROS		
Sesión 4	TEMA: Elementos de la Inteligencia Emocional. Autorregulación	
	OBJETIVO ESPECÍFICO: Identificar de manera personal y en base a dinámicas el nivel de autoconocimiento y la autorregulación	
ACTIVIDAD	OBJETIVO PARTICULAR	TIEMPO
Bienvenida y Dinámica: Integración	Permitir la integración emocional en procesos de entrenamiento auxiliando el análisis emocional de los participantes	15´
Autoconocimiento	Reconocer de manera individual las referencias y recursos, habilidades y potencialidades	15´
Autorregulación	Reconocer el manejo de impulsos en base a ejercicios grupales de cambios y desafíos	15´
Receso	Receso	10´
Exposición	Las cinco aptitudes emocionales de la autorregulación	10´
Escrito de carta	Escribirse una carta para plasmar y concretar estrategias para implementar hasta la próxima sesión	15´
Cierre de sesión	Escribir un compromiso a cumplir hasta la próxima sesión como estrategia para la autorregulación y el control	10´
Recursos: Hojas, plumas, fotografía de cada colaborador, hojas de colores, tijeras, lápiz adhesivo, equipo de proyección, computadora, copias de evaluación de sesión		

TALLER EMPATIZAR CONMIGO PARA EMPATIZAR CON MIS COMPAÑEROS

Sesión
5**TEMA:** Elementos de la Inteligencia Emocional. Motivación**OBJETIVO ESPECÍFICO:** Conocer los modelos de motivación teóricos y reconocer las aptitudes motivacionales de manera personal

ACTIVIDAD	OBJETIVO PARTICULAR	TIEMPO
Bienvenida y Dinámica:	Facilitar el proceso de integración.	10´
Autógrafos Célebres	Que los participantes conozcan aspectos de los demás	
	Revisar las cartas autodirigidas de la sesión anterior, compartir en pequeños grupos la experiencia	10´
Exposición	Conocer las bases y los modelos teóricos de la motivación, así como las tres aptitudes motivacionales de la Inteligencia Emocional	30´
Receso	Receso	10´
Cuestionario	Identificar los factores de motivación en la vida personal de cada colaborador.	10´
Realización de cuento	Reflexionar acerca del nivel de compromiso en objetivo personales y grupales	10´
Retroalimentación grupal	Determinar el nivel de iniciativa en relación a los demás	10´
Cierre de sesión	Escribir una palabra que describa lo aprendido en la sesión	5´
Recursos: Copias <i>Autógrafos Célebres</i> , plumas, equipo de sonido, equipo de proyección, música, computadora, copias de cuestionario, rotafolio, plumones		

TALLER EMPATIZAR CONMIGO PARA EMPATIZAR CON MIS COMPAÑEROS

Sesión
6**TEMA:** Elementos de la Inteligencia Emocional. Empatía**OBJETIVO ESPECÍFICO:** Conocer los elementos de la empatía y realizar actividades para incrementar la misma hacia los otros

ACTIVIDAD	OBJETIVO PARTICULAR	TIEMPO
Dinámica: Alebrijes y quimeras	Determina el tipo de conductas que tiene el asistente en la comunidad laboral	20´
Análisis de video	Analizar la importancia de la comunicación no verbal	15´
Presentación de fotos	Presentar fotos de la vida cotidiana del Centro Escolar para revisión y análisis de las posturas de los colaboradores	15´
Grupos pequeños	Establecer la importancia de la empatía en la vida diaria	10´
Grupos pequeños Plenaria	Establecer parámetros acerca de la importancia de la empatía en el ámbito laboral	25´
Cierre de sesiones: Dos Renglones	Permite el intercambio global gratificante y ayuda al fortalecimiento de la autoimagen de los participantes	10´
	Evaluación de sesión	5´
Recursos: Equipo de proyección, computadora, rotafolios, plumones, hojas blancas, plumas, copias de evaluación de taller		

TALLER EMPATIZAR CONMIGO PARA EMPATIZAR CON MIS COMPAÑEROS		
Sesión 7	TEMA: Habilidades en la vida profesional y el logro de objetivos	
	OBJETIVO ESPECÍFICO: Determinar, en base a la revisión de objetivos y Filosofía Institucional, estrategias para la mejora del clima laboral	
ACTIVIDAD	OBJETIVO PARTICULAR	TIEMPO
Proyección de video	Revisar un ejemplo de trabajo en equipo y clima laboral y determinar similitudes o diferencias con la situación laboral Video http://www.youtube.com/watch?v=1pPnKI_ksHM	15´
Grupos pequeños	Revisar la filosofía y los objetivos institucionales	15´
Exposición	Conocer las características del clima laboral	10´
Grupos pequeños Plenaria	Analizar en base a la explicación las fortalezas y áreas de oportunidad del clima laboral del Centro Educativo	10´
Grupos pequeños Plenaria	Establecer estrategias para lograr un empate entre objetivos personales y la mejora del clima laboral	20´
Cierre de sesión y taller	Mostrar las expectativas expuestas en la primera sesión y comparar con las que fueron satisfechas	15´
Evaluación de taller	Evaluación de sesión	5´
Recursos: Equipo de proyección, computadora, pizarrón, plumones, rotafolio de primera sesión, copias, plumas		

4.7. Cronograma de actividades

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Julio
1						
2					SESIÓN 6	
3						
4				SESION 4		
5						
6		Invitación				
7						
8			SESIÓN 2			
9						
10						
11						
12						
13						
14	Presentar a Dirección	Invitación				
15						
16					SESIÓN 7	
17						
18				SESIÓN 5		
19						
20						
21		SESIÓN 1	SESION 3			
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

4.8. Evaluación de la propuesta

Evaluación de la propuesta

Como se ha explicado con anterioridad la evaluación consiste en la valoración que den los asistentes y Dirección al finalizar cada sesión y una valoración final acerca del logro de los objetivos planteados al inicio del taller.

Durante cada sesión la Dirección del Centro Educativo realizará observaciones en relación al desempeño y participación de los asistentes en lo individual y en lo grupal.

Las valoraciones de las asistentes serán revisadas y cotejadas con las observaciones de Dirección con el fin de evaluar los logros alcanzados así como plantear el plan de acción para dar seguimiento a lo propuesto y al clima laboral que incremente las relaciones interpersonales así como el desempeño laboral.

Los puntos a observar por parte de la Dirección del Centro Escolar son:

- ✓ Cumplimiento de actividades
- ✓ Frecuencia de participación por asistente

- ✓ Nivel de comunicación entre los asistentes
- ✓ Compromiso de los asistentes para la realización de actividades

Las evaluaciones por sesión por parte de los asistentes se realizarán en base al llenado de un formato que valora aspectos generales de la sesión dando oportunidad de realizar comentarios anónimos.

Además la Dirección del Centro Educativo realizará a la par de los colaboradores una valoración con el que se podrá dar seguimiento y valorar los logros alcanzados por sesión e ir planeando estrategias para el plan de acción posterior al taller.

El tercer formato corresponde a la evaluación que realizarán los colaboradores y Dirección General al finalizar la última sesión del taller.

[Índice](#)

EVALUACIÓN DE SESIÓN	
Asistentes	
Sesión Número: _____	Fecha: _____
Estimado colaborador, te pedimos evalúes las siguientes afirmaciones en base a los parámetros que a continuación se presentan. 5. EXCELENTE 4. MUY BIEN 3. BIEN 2. DEFICIENTE 1. MUY MAL () Puntualidad de la sesión () Claridad en los objetivos () Relevancia de los temas () Motivación de los participantes () Trabajo en equipo () Interés de mis compañeros en las actividades	
Agradecemos tus comentarios y sugerencias para enriquecer este taller:	
¡GRACIAS!	

Ilustración 10 Evaluación de asistente por sesión

EVALUACIÓN POR SESIÓN	
Dirección General	
Sesión Número: _____	Fecha: _____
Favor de evaluar de acuerdo a los siguientes parámetros:	
5. EXCELENTE 4. MUY BIEN 3. BIEN 2. DEFICIENTE 1. MUY MAL	
Puntualidad de la sesión	()
Relevancia de los contenidos	()
Participación de los asistentes	()
El compromiso al participar	()
Los asistentes más participativos fueron:	

Nivel de comunicación	()
Los obstáculos para la comunicación fueron:	

Los factores que permitieron la comunicación fueron:	

La realización de actividades	()
Se logró el objetivo particular en un _____ %	
Observaciones :	

Ilustración 11 Evaluación de Dirección por sesión

EVALUACIÓN TALLER

Estimado colaborador, te agradecemos evaluar del 1 al 5 cada una de las siguientes afirmaciones:

5.EXCELENTE 4.MUY BIEN 3.BIEN 2.DEFICIENTE 1.MUY MAL

TALLER

La metodología utilizada fue:	
Los contenidos revisados fueron:	
El Apoyo de material didáctico	
El contenido puede aplicarse al trabajo	
La duración del taller fue:	
Las instalaciones fueron adecuadas	
Los temas se adaptan al lugar de trabajo	
Los temas fueron relevantes aplicar en mi trabajo	

EXPOSITOR

Presentó el objetivo del taller de manera	
Mantiene el interés de los asistentes	
Atiende y escucha a los asistentes	
Propicia la participación	
Conoce y domina los contenidos	
Solicitó retroalimentación sobre el aprendizaje	

Comentarios y sugerencias

PARTICIPACIÓN

Atendí al expositor y a mis compañeros	
Participé con experiencias, ejemplos o dudas	
Mantuve puntualidad	
Realicé las actividades que se planteaban	
Mantuve los compromisos que expuse al inicio del taller	
La evaluación de acuerdo a mi desempeño es	

Comentarios en relación a mi aprovechamiento en el taller

¡¡GRACIAS!!

Ilustración 12 Evaluación de Taller

[Índice](#)

137

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Análisis del proceso

Al realizar un proyecto donde la investigación se basa en el comportamiento humano es fácil querer adoptar varios criterios e intentar dar respuesta a las problemáticas que se perciben y se piensan es la causa de varias situaciones.

La revisión del contexto histórico delimitó el objeto de estudio permitiendo recordar cuáles son los fundamentos del Centro Educativo y que dieron aspectos importantes para el planteamiento del problema.

El apoyo de argumentos teóricos fundamenta y facilita la realización del proyecto y da claridad en el camino que se tiene que seguir, por lo que fue importante permanecer en una línea clara tanto de la teoría que permitiera comenzar definir cuál es el trabajo que se realizaría.

Otro punto que ayudó en la delimitación es la descripción de los sujetos que intervendrían en la investigación, sus características tanto físicas como psicológicas dan claridad acerca de las posibles causas en relación a su actuar elemento fundamental para poder centralizar la problemática y abordar realidades.

El nivelar las respuestas reales con la teoría da impulso a la investigación motivando a realizar una propuesta que fuera factible y que a la vez fuera interesante para los directores y atractiva para los colaboradores.

Las acciones que se realicen a partir de este proyecto, en la institución abordada o en alguna otra, deben partir del objeto mismo de estudio, es decir del factor humano: sus características y contexto.

5.2. Importancia de la implementación

La importancia de la presente investigación abarca, entre otras cuestiones, dos grandes aspectos.

Por un lado la aportación a la línea de investigación en el tema de Inteligencia Emocional aplicada a un Centro de Trabajo, a un Centro Educativo, que da argumentos válidos respecto a los resultados que podría tener en el desempeño laboral la implementación de un programa que trabaje con el factor humano desde su individualidad en lo profundo de la persona: sus emociones y reacciones / actitudes antes las mismas.

En otra perspectiva tenemos el poder colaborar en la implementación de un proyecto a nivel directivo que fomente el crecimiento personal de cada uno de los colaboradores buscando su participación y apertura, promoviendo el logro de objetivos institucionales.

El planteamiento de manejar las emociones en un Centro de Trabajo lleva a examinar cuestiones personales que benefician no solo las relaciones laborales sino relaciones en otros ámbitos de la vida. Logrando así un crecimiento que beneficia a la madurez de la persona y el logro de sus objetivos y metas.

En el ámbito escolar el lograr conocer cómo manejar las reacciones en las emociones y poder establecer mejores actitudes frente a los colaboradores, permiten un ambiente de aprendizaje para los niños, quienes son actores fundamentales en el Centro Educativo; siendo aprendices de todo lo que les rodea es altamente significativo que puedan tener un ejemplo por parte de las personas con las que conviven diariamente, y son los docentes y colaboradores del Centro Educativo personas que conviven alrededor de 8 horas, tiempo suficiente para ejercer influencia en el actuar y el convivir. No solo en un ejemplo directo sino en el ambiente que como equipo puedan formar: organización, flexibilidad, apertura, etc. logrando

actividades y dinámicas coherentes y lógicas en su proceso y resultado.

Así también en la medida en la que el docente logre interiorizar la importancia de su autoconocimiento puede poner en práctica actividades y estrategias para que los alumnos puedan, en la medida de sus habilidades y capacidades propias de la edad, reconocer qué es lo que pasa y cómo pueden actuar en base a ese sentimiento.

Además de las implicaciones descritas, el investigar en principio lo teórico, que permitió establecer estrategias de estudio y de selección de información, y más adelante lo práctico, permitió adquirir también estrategias en relación a las relaciones tanto laborales como personales por lo que realizar este proceso de investigación impactó también en las estrategias de la investigadora.

5.3. Solución de la problemática detectada

La relación entre colaboradores da pie a la formación de un ambiente que sea propicio para el aprendizaje integral de los niños.

El que los colaboradores puedan fortalecer sus habilidades de autocontrol y reconocimiento de sentimientos y acciones favorece mayor libertad de expresión y fluidez en la comunicación lo que provoca un ambiente o clima laboral propicio para el logro de objetivos institucionales, siendo influencia en los objetivos personales y viceversa.

Más que intentar solucionar los inconvenientes personales que cada colaborador pudiera presentar, lo que se busca es promover una cultura de autoconocimiento y de respeto al otro, como ya se ha dicho antes en lo personal, para que de esta manera las personas puedan tener más herramientas y competencias en la vida. Así el desempeño que presenten en el Centro Educativo será más productivo, pues al existir mayor comprensión personal y mayor comprensión en el otro se produce una mejor relación basada en el respeto que conlleva a mayor escucha, mejor toma de decisiones, etc.

Como menciona Quirarte (2005:174) "los profesores son un modelo adulto a seguir por sus alumnos en tanto que son la figura que posee el conocimiento, pero también la forma ideal de ver, razonar y reaccionar ante la vida".

Por lo tanto además de crear un ambiente propicio para un buen desempeño laboral, se crea un ambiente de aprendizaje significativo para los alumnos quienes, por su edad y etapa perceptiva podrán imitar actitudes más maduras.

En ocasiones la sensibilidad ante algunas dinámicas provoca un incentivo temporal que va disminuyendo conforme la cotidianidad de las actividades, por lo tanto es importante retomar lo vivido en el taller y dar seguimiento, al menos durante el tiempo en el que se labore en el Centro.

Por lo tanto, además de realizar las actividades y estrategias aquí descritas el proceso que se tenga de parte de Dirección de Kinder es importante para el seguimiento de cada uno de los colaboradores tanto en lo profesional como en lo personal, evitando ser invasivo a la vida del mismo.

5.4. Impacto y reacción de los Sujetos implicados

Es importante definir y delimitar un marco teórico relacionado y acorde con la investigación y con el Centro Educativo ya que esto nos da fundamentos válidos para el proceso a seguir.

Sin embargo quedarnos solo en lo teórico no permitiría poder plantear estrategias útiles para la problemática a tratar. Es

por esto que el papel que representan los involucrados en el Centro es indispensable para el logro tanto de la investigación como de los objetivos a planear.

La Dirección de Sede apoyó el proyecto desde el primer planteamiento acerca de la realización de alguna estrategia que influyera en el crecimiento de los colaboradores y que impactara en el Centro Educativo en general, así también se mantuvo disposición y disponibilidad en relación a dudas que surgieron en cuanto a la historia o contexto actual del Centro. Así también la Dirección General de Kinder sustentó el trabajo al delimitar o proponer a profundidad la problemática, es decir ir más allá de lo que a simple vista se percibía y propuso algunas causas de la problemática existente.

Otro factor importante para la presente investigación es la disposición que se tuvo por parte de los colaboradores de las diferentes áreas del Centro: docente, administrativo e intendencia, quienes de manera amable realizaron las actividades pedidas, entregando los resultados de manera puntual.

Las respuestas que los colaboradores proporcionaron, al ser anónimas, permitieron confiar en la sinceridad de su perspectiva en cuanto al ambiente institucional.

Dichas respuestas confirmaron en gran parte lo explicado en la problemática por lo que el planteamiento de la intervención incluyó características reales del contexto lo que da soporte al proceso.

5.5. Evaluación de las formas de trabajo que favorecieron resultados

Uno de los puntos que fueron favorables en gran medida para la realización de este proyecto fue la claridad del planteamiento o problemática que se quería trabajar. El hecho de saber de manera precisa cuáles eran los factores que querían y necesitaban abordarse permitió seguir con una línea de manera que fuera posible llegar a las causas de dicha problemática.

Esta claridad permitió que el sustento teórico también se delimitara y fuera base sólida para el proceso que seguiría. La información recabada y relacionada a la Inteligencia Emocional gira en torno al ambiente empresarial por lo que fue necesario el ajuste de contexto, sin embargo al ser la persona el factor común entre un ambiente organizacional y uno educativo, los términos y tecnicismos encajaban en el proyecto.

Otro factor importante en el proceso fue el acercamiento con la Dirección del Centro Educativo, tanto General como de Sede, permitió la flexibilidad de realizar las preguntas y observaciones pertinentes para la investigación así como la posibilidad de llevar a cabo dicho proyecto y la posibilidad de realizar la propuesta en el Centro.

5.6. Dificultades, limitaciones y retos

La dificultad que se encontró en la realización de este proyecto fue el cambio de personal de un ciclo escolar a otro.

El contexto en el que se encontraba el Centro Educativo con una persona al frente de la dirección arrojaba información acerca de las causas de la problemática del momento; sin embargo al cambiar la persona de Dirección de Sede, así como algún personal docente y administrativo, se modificó el contexto presentándose nuevas situaciones y nuevas relaciones.

Esto significó el reto de hacer ajustes respecto a la perspectiva de la problemática, pues era necesario observar en la adaptación con el nuevo personal si ésta se mantenía o se modificaba.

En esta observación se constató la permanencia de factores que influían en el ambiente del Centro y otros que se perdieron y que resultaron poco valiosos para el desarrollo del tema.

Debido a esto fue necesario realizar diferentes sugerencias de solución a las que se tenían propuestas en base a las novedades que estaba teniendo el clima laboral pero que mantenían en algunos aspectos la problemática desde el inicio observada.

Un factor que podría considerarse limitante para los resultados publicados del proyecto en este documento es la falta de realización de la propuesta sugerida, del taller. Con los resultados y las evaluaciones obtenidas se podría evaluar el logro de objetivos, la implementación e importancia del producto, así como los cambios que se pudieran presentar en cuanto al clima laboral y al desempeño de los trabajadores.

5.7. Reflexión de los aprendizajes

Concluir un proceso de estudio realizando un proyecto de esta naturaleza obliga a repasar los conocimientos estudiados a lo largo de los módulos. Sin embargo esta obligación no está

relacionada a una exigencia sino a una precisión para lograr resultados que beneficien a un sector de la sociedad.

A partir de lo observado a lo largo de un tiempo de trabajo en Centros Escolares o Educativos es fácil perderse en la filosofía y los objetivos que se pretenden lograr.

El presente trabajo permitió un estudio más profundo de la intención del Centro Educativo, poder establecer si se podría considerar que la misión y la visión eran vividas de manera diaria o al menos era una meta a la cual se intentaba llegar. Este proceso permitió hacer más cercana la intención final de la educación desde la perspectiva del Centro, entender desde las bases qué se busca en relación a la formación del ser humano.

Esto reforzó la idea de trabajar desde el sentido humano, trabajar la educación en los que enseñan y no solo en los que aprenden. Es decir lograr realizar un proyecto que permitiera englobar la dirección de un Centro sin perder de vista la importancia de la individualidad de sus colaboradores.

La organización del tiempo en la búsqueda de información y la selección de la misma fue factor importante para el desarrollo de todo el proyecto confirmando lo que tanto maestros como el asesor sugerían desde un inicio: darle tiempo e importancia a cada situación y realizar las entregas de manera puntual para no atrasar el proceso.

El proceso de investigación, selección de información, creatividad, etc. permitió agudizar la mirada hacia el interior del Centro Educativo así como al exterior permitiendo una visión más amplia de los objetivos y de nuevas propuestas a realizar, además del presente proyecto.

También permitió tener una mejor comprensión del tema de Inteligencia Emocional y de las características del personal del Centro pues, aun cuando no existe todavía un trabajo de grupo o con cada uno, la investigación de la teoría permitió una autovaloración de la investigadora acerca de los conceptos revisados.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del trabajo se constató la importancia del factor humano dentro del Centro Educativo. Importancia dada no solo como colaborador del resultado educativo sino como persona con propios objetivos y metas.

El término de Inteligencia Emocional está cada vez más cercano a los diferentes sectores de la sociedad y cada vez más se da importancia a la atención de la emoción y de los sentimientos por lo que trabajarlos dentro de un Centro Educativo es fundamental para el logro de los objetivos de la educación.

Tomando en cuenta que los niños pasan gran parte de su tiempo dentro del contexto escolar es importante tener claro que los niños dentro del Centro tienen el ejemplo de lo que están adquiriendo, es decir los aprendizajes son significativos y no solo una transmisión del conocimiento o de las teorías. Con esto no se quiere decir que los docentes y personal del Centro sean los modelos de qué situaciones llevan a cada sentimiento o emoción, pero si puedan modelar el cómo reaccionar y cómo intervenir ante terceros.

El trabajo realizado se puede comparar con una piedra sobre agua donde las ondas van creciendo, así los pequeños pueden vivenciar lo aprendido y llevarlo a otros contextos logrando una cultura más tolerante y respetuosa.

Así también el proceso que vivan los colaboradores puede llevar a tener cambios significativos en su vida laboral y personal y de las personas cercanas a ellas.

El proceso de integración del proyecto "Empatizando conmigo para empatizar con mis compañeros" incluye factores de la gestión y dirección de un Centro tanto administrativos, económicos y de capacitación del personal, por lo que implica un trabajo que abarca las características de una Dirección.

La aplicación fiel del proyecto dependerá de las características de los colaboradores y del Centro, sin embargo está diseñado para el crecimiento de cada colaborador, cada área y del Centro Educativo en general.

[Índice](#)

BIBLIOGRAFIA

Acuerdo número 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica. Secretaría de Educación Pública, 2011

Aja Fernández, J. M. (1999). *Enciclopedia General de la Educación*. (Vol 1). Barcelona: Océano

Alonso, C., Gallego, D. y Ongallo, C. (2003). *Psicología Social y de las Organizaciones. Comportamientos interpersonales*. Madrid: Dykinson

Alonso, C., Gallego, D., Ongallo, C., Alonso, J.M. (2004). *Psicología Social y de las Organizaciones. Desarrollo Institucional*. Madrid: Dykinson

Arnau, J. (1974) *Motivación y conducta*. (2ª edición) Barcelona: Editorial Fontanella

Bolaños, V.H. (1998). *Compendio de Historia de la Educación en México*. México: Editorial Porrúa

Bolea, B.M. (2008) *Reseña histórica de la educación a la primera infancia en México*. Revista Ethos Educativo, Mayo - Agosto. Extraído el 28 de Mayo de 2012 en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-ags.pdf>

Cabedo, S. M. (coordinador) (2003). *Hacia un concepto de calidad de vida: la universidad y los mayores*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I. Recuperado el 24 de julio de 2012 en <http://books.google.com.mx>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título Sexto del Trabajo y de la Previsión Social. Legislación Federal vigente al 25 de Junio de 2012. Recuperado el 24 de julio de 2012 en <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/124.htm?s=>

Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). *La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Colombia: Grupo Editorial Norma

Cruz, R. J. (2002). *Autoestima y gestión de la calidad*. Una guía para los momentos de crisis. México: Grupo Editorial Iberoamérica

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (13ª ed.) México: McGraw Hill

Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro. Informe al a UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. España: Ediciones UNESCO

Durkheim, E. *Educación como socialización.* Ediciones Sígueme.
Recuperado marzo 8, 2012 de
<http://otravisiondelaeducacion.blogspot.com>

Gairín, S. J. y Darder, V. P. (2003). *Organización de Centros Educativos. Aspectos básicos.* Bibao: CISSPRAXIS

García, H. V. (1991). *Principios de Pedagogía Sistemática.*
(13ª edición) Madrid: Ediciones RIALP

García, H. V. y Medina, R. *Organización y gobierno de Centros Educativos.* (2ª edición.) Madrid: Ediciones RIALP pp. 30-34

Goleman, I. (2005). *La inteligencia Emocional.* (41ª Edición)
México: Vergara Goleman

Goleman, I. (2012). *La Inteligencia Emocional en la Empresa.*
Buenos Aires: Programas Educativos S.A. de C.V.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12ª ed.). México: Cengage Learning

Isaacs, D. (1997). *Teoría y práctica de la dirección de los Centros Educativos.* (4ª Edición) España: EUNSA

Isaacs, D. (2005). *Ocho cuestiones esenciales en la Dirección de Centros Educativos.* México: Ediciones Ruz

Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1977). *Psicología de las Organizaciones: problemas contemporáneos*. México: Prentice-Hall.

Ley Federal de Trabajo. Cámara de Diputado del H. Congreso de la Unión. Texto Vigente, última reforma publicada DOF 09-04-2012

Martín, B. M. coordinador (2002). *Planificación de Centros Educativos. Organización y calidad*. Bilbao: CISSPRAXIS Colección Educación al Día- Organización Escolar

Mamani, I. (2010). *El concepto de ser humano en Gabriel García Márquez*. Compás empresarial, 5, 66-71

Mestre, J.M. y Cantero, F. (2004). *Procesos Psicológicos Básicos. Una guía para los estudios en Psicopedagogía, Psicología y Pedagogía*. México: McGraw Hill.

Palacios, U. (1989). *El concepto de Persona*. España: Gráficas Rogar. Extraído el 30 de Junio de 2012 en: <http://books.google.com.mx/books?id=scgM-TnI3ekC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Papalia, D., Wendkos, S. y Feldman, R. (2001). *Serie Psicología del desarrollo humano (Volumen III)*. Colombia: McGraw Hill Interamericana

Qué hacer para que tu gente trabaje mejor. Programa de Desarrollo Empresarial. Paquete de Recursos Humanos, Módulo III. Nacional Financiera. ITAM.

Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima Organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium*, 9, 33-51.

Reyes, P. A. (2005). Clima Organizacional y desempeño laboral del Personal. Empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Administración de empresas. Teoría y práctica Segunda parte*. México: Limusa. Recuperado el 20 de julio de 2012 en <http://books.google.com.mx/>

Reyes, P. A. (2005b). *Administración de personal. Relaciones Humanas, primera parte*. México: Limusa.

Rodríguez, P. (2000). *La importancia de la motivación en el Centro de Trabajo*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Pedagogía, Escuela de Pedagogía, Universidad Bonaterra, Aguascalientes, México

Sánchez, M. (2010). Desarrollo de habilidades didácticas {Apuntes}. Querétaro, Qro. México: Instituto Humanista de Psicoterapia Gestalt de Querétaro, Especialidad en Orientación y Desarrollo Humano

Santrock, J. (Traducción Navarro, B. y Quintana, S.) (2006). *Psicología del Desarrollo. El Ciclo Vital*. (16ª edi.) . Madrid: McGraw Hill

Sterrett, E. (2000). *Guía del directivo para la Inteligencia Emocional. De la gestión al liderazgo*. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Yepes, S. y Aranguren, J. (2001). *Fundamentos de Antropología. Un ideal de la excelencia humana*. (6ª edición). Navarra: EUNSA

FUENTES ELECTRÓNICAS

Chóliz, M. (2005): Psicología de la emoción: el proceso emocional. www.uv.es/=cholz

Ensayo de dimensiones de clima Organizacional

http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

recuperado el 29 de octubre de 2012

http://132.248.9.9/libroe_2007/0966808/12_c08.pdf

<http://www.inteligencia-emocional.org/>

Rovere Mario recuperado el 25 de noviembre de 2012 en

http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=planteamiento%20de%20estrategias%20en%20un%20taller&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.sld.cu%2Fgalerias%2Fdoc%2Fsitios%2Finfodir%2Fdoc_13.doc&ei=ltayUOjWB4Ki2QWe6IH4CA&usg=AFQjCNGlx1syi7N1la8_PzcXp47LhXT_Q

ANEXOS

Anexo 1**CUESTIONARIO PARA EQUIPO DE COLABORADORES**

Estimada(o) compañera(o):

Como apoyo para tesis de Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos te pido tu colaboración para revisar y contestar el siguiente cuestionario.

Los resultados obtenidos se utilizarán exclusivamente para dar continuidad al trabajo de tesis, no afectarán tu trabajo o a la Institución por lo que las respuestas son confidenciales y anónimas.

Te pedimos leer las afirmaciones y, de acuerdo a lo que apliqué para ti, contestar las preguntas colocando en la segunda columna la letra que más se acerque a tu respuesta.

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

De antemano agradezco tu tiempo y colaboración.

1. Tengo claridad en los objetivos del Centro Escolar	
2. Estoy comprometido en el cuidado del Centro Escolar	
3. Hay un trato igual para todos los integrantes del equipo de trabajo del centro	
4. Mis superiores me estimulan para un mejor trabajo	
5. Mis compañeros de trabajo se responsabilizan por sus actos y por su trabajo	
6. Trabajo en este Centro Escolar porque va de acuerdo con mis intereses personales	
7. Puedo percibir la reacción de mis compañeros(as) ante mis emociones y conductas	
8. En mi ambiente de trabajo es fácil que pueda controlar mis sentimientos, es decir cuando me enojo, me alegro, si estoy triste o deprimido, el miedo, etc.	

9. Es fácil que perciba los sentimientos o estados de ánimo de mis compañeros.	
10. Puedo entender las reacciones (conductas) de mis compañeras (os) según su estado de ánimo.	
11. Doy apoyo a mis compañeras (os) cuando me doy cuenta que algún sentimiento o estado de ánimo interfiere en su trabajo.	
12. En mi ambiente de trabajo encuentro la mayor parte de las veces reconocimiento a mis esfuerzos y actitudes.	
13. En el ambiente de trabajo puedo utilizar mis habilidades y capacidades (físicas, intelectuales, sentimentales, etc.)	
14. Encuentro en mi trabajo lo necesario materialmente para poder hacer mi labor de manera satisfactoria.	
15. Tengo por parte de mi jefa (jefe) el apoyo cuando platico o comento mi estado de ánimo.	
16. Cuando tengo algún sentimiento que me afecta, encuentro en mi equipo de trabajo la persona con la cual me gusta compartirlo.	
17. Mis estados de ánimo interfieren en mi trabajo.	
18. Existe un equipo de trabajo en mi Centro Educativo, es decir, hay iniciativas que son escuchadas y apoyadas.	
19. Cuando existe algún conflicto entre algunos compañeros se puede llegar a un arreglo de manera oportuna y eficaz	
20. Considero que la participación de mis compañeros propicia un ambiente de trabajo sano	
21. Considero que la participación de mis compañeros propicia el trabajo en equipo	
22. Participo de manera que apoyo un buen ambiente de trabajo	
23. Considero que en mi lugar de trabajo la comunicación permite que le información real llegue a todos mis compañeros	
24. El ambiente de trabajo permite que me pueda expresar y me comunique con todos los miembros	

25. Actualmente tengo espacios (casa, amigos, recreación) donde me relaciono con otros de manera recreativa y divertida.	
26. Me siento querido (a) por otros en algún ámbito de mi vida	
27. Considero que respeto mi cuerpo tanto física como emocionalmente	
28. Puedo reconocer mis cualidades aun cuando otros no me las hagan notar	
29. Reconozco mis habilidades en diferentes espacios	
30. Utilizo mis habilidades y cualidades con mis seres queridos	

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

Biblioteca UP Bonaterra

Anexo 2

VARIABLE INDEPENDIENTE: Programa de Inteligencia Emocional			
DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM
Necesidades	1. Satisfacción necesidades de pertenencia	1.1 Bienestar afectivo	27. Me siento querido (a) por otros en algún ámbito de mi vida
		1.2 Aceptación social	26. Actualmente tengo espacios (casa, amigos, recreación) donde me relaciono con otros de manera recreativa y divertida.
	2. Satisfacción necesidades de estima	2.1 Autorespeto	28. Considero que respeto mi cuerpo tanto física como emocionalmente
		2.2 Identificación de cualidades y habilidades	29. Puedo reconocer mis cualidades aun cuando otros no me los hagan notar
	3. Satisfacción necesidades de autorrealización	3.1 Uso de habilidades, cualidades y potencialidades en diferentes áreas y ámbitos de la vida	30. Reconozco mis habilidades en diferentes espacios
Inteligencia Emocional	4. Autoconocimiento	4.1 Conocimiento de uno mismo	6. Considero que puedo reconocer mis emociones y sentimientos del momento
			8. Puedo percibir la reacción de mis compañeros(as) ante mis emociones y conductas
	5. Autocontrol	5.1 Autocontrol	9. En mi ambiente de trabajo es fácil que pueda controlar mis sentimientos, es decir cuando me enojo, me alegro, si estoy triste o deprimido, el miedo, etc.
			18. Mis estados de ánimo interfieren en mi trabajo
	6. Sensibilidad social	6.1 Empatía con los otros	10. Es fácil que perciba los sentimientos o estados de ánimo de mis compañeros.
			31. Utilizo mis habilidades y cualidades con mis seres queridos
	7. Manejo de relaciones	7.1 Habilidad interpersonal para comunicar claramente	11. Puedo entender las reacciones (conductas) de mis compañeras (os) según su estado de ánimo.
		7.2 Resolución de conflictos	12. Doy apoyo a mis compañeras (os) cuando me doy cuenta que algún sentimiento o estado de ánimo interfiere en su trabajo.

VARIABLE DEPENDIENTE: Incremento del desempeño laboral			
DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	AFIRMACIÓN / ÍTEM
Clima laboral	8.Liderazgo	8.1 Claridad en la dirección del Director	16. Tengo por parte de mi jefa (jefe) el apoyo cuando platico o comento mi estado de ánimo
		8.2 Existencia de estímulo para la mejora continua	4. Mis superiores me estimulan para un mejor trabajo
		8.3 Mediación entre la diferencia de percepciones	20. Cuando existe algún conflicto entre algunos compañeros se puede llegar a un arreglo de manera oportuna y eficaz
		8.4 Propiciación del trabajo en equipo	19. Existe un equipo de trabajo en mi Centro Educativo, es decir, hay iniciativas que son escuchadas y apoyadas
	9. Motivación	9.1 Aplicación de habilidades individuales	22. Considero que la participación de mis compañeros propicia el trabajo en equipo
		9.2 Crédito al esfuerzo o al trabajo	14. En el ambiente de trabajo puedo utilizar mis habilidades y capacidades (físicas, intelectuales, sentimentales, etc.)
		9.3 Grado de responsabilidad por parte de los integrantes del equipo	13. En mi ambiente de trabajo encuentro la mayor parte de las veces reconocimiento a mis esfuerzos y actitudes.
		9.4 Existencia de condiciones adecuadas para trabajar	5. Mis compañeros de trabajo se responsabilizan por sus actos y por su trabajo
	10. Reciprocidad	10.1 Necesidad de respuesta a los objetivos del Centro Escolar	15. Encuentro en mi trabajo lo necesario materialmente para poder hacer mi labor de manera satisfactoria.
		10.2 Compromiso en el cuidado del patrimonio	1.-Tengo claridad en los objetivos del Centro Escolar
		10.3 Sistema equitativo que fomente las condiciones de igualdad	2. Estoy comprometido en el cuidado del Centro Escolar
			3. Hay un trato igual para todos los integrantes del equipo de trabajo del centro

VARIABLE DEPENDIENTE: Incremento del desempeño laboral			
DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	AFIRMACIÓN / ÍTEM
Clima laboral	11. Participación	11.1 Compromiso por realizar con eficiencia y eficacia el trabajo	21.Considero que la participación de mis compañeros propicia un ambiente de trabajo sano
		11.2 Compatibilidad de intereses entre el Centro y el trabajador	7. Trabajo en este Centro Escolar porque va de acuerdo con mis intereses personales
		11.3 Involucramiento en el cambio y compromiso ante los cambios fuera y dentro del desarrollo del Centro Escolar	23. Participo de manera que apoyo un buen ambiente de trabajo.
	12. Comunicación	12.1 Intercambio de información real y funcional	17. Cuando tengo algún sentimiento que me afecta, encuentro en mi equipo de trabajo la persona con la cual me gusta compartirlo
		12.2 Facilidad de comunicación con todos los integrantes	25. El ambiente de trabajo permite que me pueda expresar y me comunique con todos los miembros 24. Considero que en mi lugar de trabajo la comunicación permite que la información real llegue a todos mis compañeros

