



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
División Académica de Educación y Artes



**“INTERVENCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN
UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA”**

TESIS

para obtener el Grado de:

MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA

Presenta:

Lic. Karen Lizeth Pérez García

Directora de Tesis:
Dra. Rosa Cornelio Landero

Codirectora de Tesis:
Dra. Asbinia Suárez Ovando

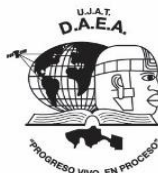
Villahermosa, Tabasco

Octubre, 2021



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”



División
Académica
de Educación
y Artes



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

REF: DAEA/827/2021

Villahermosa, Tabasco; 24 de septiembre de 2021

Dra. Leticia Palomeque Cruz
Directora de Servicios Escolares
Presente

En conformidad con lo establecido en el Artículo 87 del Reglamento de Titulación de la UJAT, le comunico a usted que la **Dra. Rosa Cornelio Landero** (Directora) y la Dra. **Asbinia Suárez Ovando** (Codirectora) dirigieron y supervisaron el trabajo recepcional “Tesis” denominado: “**INTERVENCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA**”. Elaborado por la C. **Karen Lizeth Pérez García**. Egresada de la Maestría en Gestión Educativa. El jurado para el examen profesional de la misma (Dra. Jannet Rodríguez Ruiz, Dra. Asbinia Suárez Ovando, Dra. Rosa Cornelio Landero, Dr. Antonio Becerra Hernández, Dr. José Concepción Aquino Arias) le revisaron y señalaron las modificaciones necesarias para dicho trabajo y que la interesada ha llevado a cabo. Por lo tanto, puede imprimirse.

Para los trámites correspondientes, sin otro particular, aprovecho la ocasión para desearle éxito profesional.

Atentamente

M.A.E.E. Thelma Leticia Ruiz Becerra
Directora

C.c.p Lic. Maribel Valencia Thompson. -Jefe del Depto. De Certificación y Titulación de la UJAT
Archivo

CARTA AUTORIZACIÓN

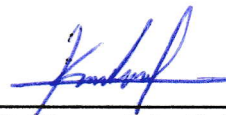
La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco para que utilice tanto física como digitalmente el Estudio de Caso denominado **“INTERVENCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA”** de la cual soy autora y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco del Estudio de Caso antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación del Estudio de Caso mencionado y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco; a los cuatro días del mes de Octubre del año 2021.

AUTORIZO



L.E.P. Karen Lizeth Pérez García
MATRÍCULA: 182J27010

Dedico a:

Mi amado esposo

Williams Córdova Arias

A mi querida familia

Gamaliel Pérez León

María Isabel Pérez León

Rosa León González

Lorenzo Pérez Córdova

Por su amor y su apoyo incondicional

Agradezco a:

Dios, Nuestro Señor y a su amado hijo Jesucristo

mi esposo y mi familia: Williams, Gamaliel, María, Rosa y Lorenzo.

mis compañeras de trabajo: Maestras Landy, Ofelia, Jani y Lupita.

mi Directora y Co-directora de tesis: Dra. Cornelio y Dra. Suarez

mi tutora: Dra. Rodríguez

mis profesores: Mtro. Chan, Dra. Suárez, Dra. Cornelio,

Dr. Angulo, Dra. Ramos, Dra. Olivares, Dra. Palmeros, Dra. Dzib, Dr.

Gómez, Dr. Cerino.

mis compañeros: Oralia, Alfredo, Estefanía, Teresita, Isabel, Lupita,

Rocío, María Elodia y Siomaris.

Con su paciencia y acciones contribuyeron en el logro de esta meta.

Dios los bendiga siempre donde quiera que estén.

Índice

Resumen	9
Introducción.....	10
Capítulo I. Contextualización y problematización.	13
Conocimiento del contexto de actuación	13
Descripción de la escuela.....	14
El problema inicial.....	16
La escuela y su dinámica	19
La dimensión como objeto de investigación.....	25
Capítulo II. El abordaje metodológico	29
Tipo de investigación (investigación-acción).....	29
Modalidad investigación-acción participativa	30
Características y objetivos	32
Modelo de investigación acción asumido.....	33
Capítulo III. El diagnóstico	36
Justificación del diagnóstico.....	36
Fases del diagnóstico	41
Objetivo del diagnóstico	42
Equipo de trabajo	42

Identificación de los participantes potenciales	44
Establecimiento de las necesidades de información y los materiales de apoyo.	44
Preguntas guía del diagnóstico	46
Selección y diseño de las herramientas del diagnóstico.	47
Introducción y presentación a la comunidad	47
Resultados del diagnóstico.....	49
Análisis de los resultados del diagnóstico	53
Socialización de la información.....	55
Establecimiento de prioridades.....	55
Toma de decisiones para dar paso a la formulación del proyecto	56
Capítulo IV. Fundamentación teórica para la intervención.....	57
Antecedentes.....	57
Clarificación conceptual	59
Capítulo V. Diseño e implementación de la intervención.....	63
Enunciación de la hipótesis de acción.	63
Referentes teóricos que sustentan el proyecto de intervención	67
Propósito central de la intervención.....	67
Objetivo general.....	68
Descripción general de la intervención.....	68
Plan de intervención.....	69

Ciclo de intervención	75
Proceso de implementación	76
Lo ocurrido, seguimiento de la estrategia del proceso de implementación	78
La valoración	79
Capítulo VI. Evaluación de la intervención.....	81
Disfunciones y alternativas	81
Informe global de evaluación.....	82
La valoración del gestor hacia su gestión	82
Capítulo VII. Difusión de la intervención e institucionalización	85
Socialización de resultados.....	85
Incorporación en la cultura (consideraciones para la culturización y posteriormente la institucionalización).....	85
Conclusiones.....	87
Crecimiento como gestor y como persona en el proceso.....	88
Aprendizajes conceptuales y procesuales como gestor	89
Aprendizajes de la metodología de gestión	89
Apéndices	91
Anexos	120
Referencias Bibliográficas.....	123

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis FODA del Clima Laboral realizado por el equipo de trabajo	39
Tabla 2. Necesidades y materiales de apoyo	45
Tabla 3. Resumen de los resultados cuantitativos por categorías	48
Tabla 4. Resumen de los resultados obtenidos del diagnostico.....	53
Tabla 5. Dimensiones del clima laboral	61
Tabla 6. Resultados-Hipótesis de acción.....	63
Tabla 7. Organización de los ciclos de intervención con las acciones y objetivos	69
Tabla 8. Planificación del proyecto de intervención para el fortalecimiento del clima laboral en una institución de educación primaria. Primer ciclo	71
Tabla 9. Planificación del proyecto de intervención para el fortalecimiento del clima laboral en una institución de educación primaria. Segundo ciclo	73
Tabla 10. Ejemplo de cuadro PNI	83

Índice de Figuras

Figura 2. Fases del diagnóstico para el proyecto de intervención	37
Figura 3. Acciones de cambio que constituyen el primer ciclo de intervención del proyecto. .	75
Figura 4. Acciones de cambio que constituyen el segundo ciclo de intervención del proyecto.	76

Resumen

El presente trabajo aborda un tema de interés en el sector educativo, el clima laboral en las instituciones de educación primaria. Esta investigación se realizó a través de la metodología de la investigación acción con el objetivo de conocer y mejorar el clima laboral en la institución educativa, a partir de estrategias pertinentes de fortalecimiento para alcanzar la mejora de la convivencia y la calidad educativa. Utilizando una encuesta con escala Likert, se identificaron las problemáticas en torno a cuatro variables, que son el fortalecimiento, el clima laboral, la intervención y la calidad educativa, cada una con sus respectivas categorías de análisis.

Los principales hallazgos encontrados en la variable de las relaciones humanas son: que existe poca cordialidad e interés respecto a la interacción con los compañeros; los docentes se sienten desmotivados, por causas de la falta de acciones que realiza la institución para reconocer su trabajo y potenciar su desarrollo personal. Los procesos de comunicación son deficientes, se limitan a la transmisión de instrucciones o indicaciones que en ocasiones son incompletas o mal interpretadas; respecto al liderazgo consideran la necesidad mejorar en cuanto a la asertividad y retroalimentación constructiva por parte de la dirección; y finalmente los docentes cumplen únicamente con su trabajo, la falta de reconocimiento por la institución educativa no los deja disfrutar un clima organizacional satisfactorio y no por otras razones como trabajar en una institución educativa de calidad, con excelente ambiente de trabajo o reconocimientos sociales. De esta forma, se planteó la realización de un proyecto de intervención basado en la metodología de la Investigación Acción Participativa con la finalidad de transformar la situación identificada.

Introducción

En los últimos años, las instituciones educativas han sufrido diversos cambios en su gestión, producto de reformas constitucionales en pro de la mejora del sistema educativo, especialmente, en los niveles de Educación Básica. Aunque inicialmente las leyes abogan por la capacitación del personal docente y directivo, las políticas públicas apuntan a la mejora en la infraestructura y mobiliario en las escuelas, y en general de las condiciones laborales y revalorización del magisterio. En estas reformas, tanto el gobierno como las autoridades educativas continúan sin prever explícitamente lineamientos, leyes o condiciones para potenciar el desarrollo organizacional en las instituciones educativas a través de la mejora del clima organizacional.

Tener capacitaciones en el ámbito pedagógico, un salario competitivo y premiar los años de servicio son excelentes acciones que contribuyen al desarrollo profesional del personal educativo, sin embargo, el sistema educativo se compone de diversos actores que interactúan y se relacionan en diferentes instituciones educativas de nivel básico, medio superior y superior. Cada uno con su respectiva cultura laboral que lo caracteriza.

Estas interacciones generan un ambiente de trabajo conocido como clima organizacional que puede beneficiar o perjudicar el desarrollo de los objetivos institucionales y que el propio sistema educativo plantea.

Méndez citado por Llanos (2016) define al clima organizacional como “la representación que las personas establecen como resultado de los procesos de interacción social donde los mismos están influenciados por un conjunto de valores, actitudes y creencias, así como el ambiente interno”. (p.66),

A su vez, García, citado por Llanos (2016), indica que “el clima organizacional representa los principios que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como: autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otros”. (p.66)

Para la Llanos (2016) el clima organizacional “es un conjunto de factores laborales que delimitan el desenvolvimiento de los trabajadores influyendo positiva o negativamente en su predisposición y productividad laboral”. (p.67), esto sugiera que son principalmente las interacciones entre el personal y los altos mandos, las que permiten potenciar el desarrollo del trabajo que se esté realizando.

El clima organizacional, de acuerdo con las definiciones de los autores Méndez y Llanos (2016), plantean un nuevo panorama desconocido acerca de las instituciones educativas. En la práctica se sabe cómo es el sistema educativo, se conoce a los docentes y la infraestructura, pero ¿qué pasa dentro de la escuela?, ¿cómo influyen las interacciones entre el personal en el logro de los objetivos académicos? En la mayoría de los casos se olvida que la escuela es un mundo donde interactúan tanto de alumnos como docentes y personal de apoyo. Se olvida que los docentes también son personas que tienen problemas personales o laborales, que en ocasiones desconocen cierta información, que en ocasiones se equivocan. Desafortunadamente el manejo de las emociones y las situaciones problemáticas de cada individuo producen una reacción en cadena que al principio afecta solo al individuo y conforme avanza afecta a las demás personas a su alrededor.

En la actualidad, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de

la organización. Además, es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. (Sagredo 2015, p. 119)

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, donde es fundamental su diagnóstico para gestionar de forma adecuada los recursos humanos dentro de una institución (Sagredo, 2015, p.121). Para consolidar los procesos de cambios en el sistema educativo es necesario mirar al interior de las escuelas y fortalecer la identidad del personal. “Son los factores del clima organizacional en su mayor extensión, los que van a determinar que el proceso de cambio sea o no de mayor aprendizaje”. (Martinez y Alhana, p.4). Reconocer estos factores y tomarlos en cuenta, a su vez, permitirá la institucionalización de nuevas formas de interacción, nuevas formas de solucionar los conflictos, la adición de nuevos procesos que contribuyan positivamente al desarrollo profesional y de los objetivos escolares.

A continuación, se presenta la siguiente situación problemática de clima organizacional identificada en una institución de educación primaria, cuyo diagnóstico permitirá la identificación de la situación actual, con el objetivo de proponer acciones de cambio con la intervención para el fortalecimiento y la mejora del clima organizacional.

Capítulo I. Contextualización y problematización.

Conocimiento del contexto de actuación

En la actualidad, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones educativas porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Además, es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. (Sagredo 2015, p. 119)

Una institución educativa es el lugar donde las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Las instituciones educativas se agrupan por niveles educativos, básico (que atiende niños y adolescentes entre los 3 y los 15 años), medio superior (que atiende adolescentes entre los 15 y los 19 años) y superior (que atiende a jóvenes a partir de los 18 años). Estas instituciones organizadas en estos niveles educativos son regularizadas por la Secretaría de Educación Pública, tanto federal como estatal, con base en el Artículo 3^{ro} Constitucional y la Ley General de Educación.

Una institución educativa presenta un conjunto de características propias del nivel, como su infraestructura y la estructura del personal, así como externas, es decir, el contexto urbano, urbano marginal o rural en la que se ubica geográficamente, dentro de la misma se desarrolla un clima de trabajo que influye en el desarrollo y el logro de los objetivos educativos.

El interés que prevalece en la plantilla docente de la institución educativa se centra en enseñar a los alumnos y cumplir con los estándares educativos de acuerdo al grado que imparten,

pero para eso es necesario no sólo que los docentes estén capacitados, sino que ellos mismos se sientan motivados a dar lo mejor de sí.

Sin embargo, cuando se cuestiona ¿qué tan motivados están los docentes?, ¿se sienten a gusto en su centro de trabajo?, ¿sus responsabilidades son acordes con su salario?, ¿cómo es la comunicación entre los docentes y directivos?, ¿cómo influye en su desempeño?, ¿cómo afectan las relaciones interpersonales a los docentes?, nos enfrentamos a un mundo desconocido. Se privilegia la formación de juicios generalizados debido a la opinión personal que se tiene de un individuo, como el director o la maestra del grupo, pero en el fondo se desconoce todo el trabajo que hay tras las puertas de las aulas, de la dirección, de la misma escuela. Por ello, a continuación, se presenta el proceso de investigación acerca del clima laboral realizado en una institución educativa mexicana.

Descripción de la escuela

La institución de educación primaria donde se realizó esta investigación se encuentra ubicada en la zona 43, sector 19 del municipio de Cárdenas, Tabasco. Dicha escuela es de sostenimiento federal, y pertenece a la comunidad rural del Poblado C-17 Independencia, brindando servicio de media jornada en el turno matutino con un horario de 8:00 a 12:45 horas, debido a que comparte el edificio escolar con el turno vespertino. Es una escuela de organización completa, ya que el personal está conformado por dieciséis elementos: una directora efectiva sin grupo con 20 años de servicio, doce docentes frente a grupo (mujeres, con una preparación promedio de licenciatura, cuatro cuentan con maestría y un rango de servicio entre los 3 y los 15 años), equipo de la Unidad de Servicio y Apoyo a la Educación Regular (USAER) integrado por una docente de Educación Especial, una docente de Lenguaje y una Psicóloga con más de cuatro años de servicio, y dos hombres como personal de apoyo en el área de intendencia.

En esta escuela se atiende un total de 349 alumnos, de los cuales 196 son hombres y 153 mujeres, organizados en doce grupos unigrado de 1° a 6°. De esta comunidad escolar se atienden 18 alumnos con capacidades diferentes, 1 con discapacidad visual, 1 con sordera, 2 con discapacidad intelectual y 14 con problemas de aprendizaje diversos.

En el padrón de padres de familia se encuentran registrados 182 tutores, entre quienes se han constituido el consejo de participación social, el comité de padres de familia, comité de desayunos escolares y comité de contraloría social. Actualmente, este centro recibe los beneficios del Programa de Desayunos Escolares, donde se beneficia a un total de 80 niños.

Como parte de su infraestructura, cuenta con doce aulas, baño de maestras, baños de niños y niñas, un patio con domo, una cancha de básquetbol, dirección escolar, cocina para los desayunos escolares y un extenso terreno en la parte de atrás y hacia los costados identificados como áreas verdes. También cuenta con los servicios públicos indispensables para su funcionamiento (agua, drenaje y luz). Al interior del centro escolar se desarrolla un trabajo responsable; se organizan comisiones y roles para guardias, actividades cívicas y de fomento a las costumbres y tradiciones, periódico mural, puntualidad y asistencia, y el seguimiento del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

Respecto a la gestión y liderazgo de la Directora, ella escucha las opiniones e inconformidades de los compañeros en cuanto a las diversas situaciones de conflicto que se presentan, por ejemplo, problemas de conducta de los alumnos o diferencias con algún compañero. En el primer caso muestra una actitud de disposición, sin embargo, en el segundo caso demuestra una actitud más permisiva o de privilegios hacia ciertas compañeras de trabajo, destacando que sus estrategias de apoyo emocional carecen de efectividad en el clima laboral de la institución.

En cuanto al trabajo docente, cada uno atienden a su grupo de acuerdo con sus características personales, actitudes y aptitudes, hay disposición para la elaboración de materiales para la alfabetización de su aula, creación de ambientes de aprendizaje y materiales didácticos, además de que la mayoría cumple con la elaboración y ejecución de la planeación, documento en el cual se describe el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con el plan y programa del grado que se imparte.

El colectivo docente realiza las adecuaciones curriculares que permiten la inclusión de todas los niños y las niñas de acuerdo a sus Necesidades Educativas Especiales gracias al apoyo del equipo de la Unidad de Apoyo al Servicio Regular (USAER), conformado por la docente de Educación Especial, la Psicóloga y la Docente de Lenguaje. Sin embargo, existe un gran rezago educativo que implica un reto cada nuevo ciclo escolar, y que cada docente afronta de diferentes maneras.

El problema inicial

En la institución de educación primaria, cada año se realizan las reuniones de Consejo Técnico Escolar en su fases intensiva y ordinaria. Tanto en dichos consejos como en las reuniones informativas, se trata de socializar resultados y trabajar colaborativamente para construir estrategias, acciones y realizar actividades de análisis y reflexión. La mayoría de los docentes realiza estas actividades de manera superficial y con la intención de cumplir con su trabajo, se hacen acuerdos y compromisos que durante el año se cumplen parcialmente debido en ocasiones a la falta de tiempo o de organización entre docentes.

Una de las situaciones más comunes que se ha identificado, es la tendencia a conformar un grupo de maestras, quienes por afinidad conviven entre sí regularmente, excluyendo de su círculo social a los demás compañeros. Estos grupos sociales conforma bloques que en

ocasiones limitan, obstaculizan o dificultan algunas actividades escolares mostrando una actitud poco colaborativa y apática que generan un clima de tensiones laborales entre los demás docentes de la escuela, provocando que no haya un desempeño de su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente, limitándose a realizar las actividades administrativas de manera individual sólo para su cumplimiento y no como un trabajo colaborativo que refleje un ambiente laboral positivo.

La institución educativa cuenta con un rol de comisiones, en el que se organiza a los docentes en equipos para planificar y llevar a cabo diversas actividades correspondientes a ciertos aspectos como asistencia, higiene, fomento de las costumbres y tradiciones, cuidado de los jardines y acción social, que consiste en la organización de actividades de convivencia y altruismo. De acuerdo con el Rol de comisiones proporcionados por la Dirección de la Institución (Ver Anexo 2) la comisión de “acción social” tiene como objetivo “elaborar su plan anual y organizar los eventos donde se involucren actividades que favorezcan la convivencia sana y pacífica, así como apoyar el homenaje cívico en caso de que el maestro de guardia no asista por un imprevisto”. Sin embargo, en la praxis, la comisión de acción social se dedica principalmente a realizar actividades de recaudación de fondos para los eventos de convivencia escolar entre los alumnos que también organiza y lleva a cabo, tales como la elección de la Niña Revolución, la Feria de las Matemáticas, Encuentros deportivos, Cine, Disco, entre otras. En cuanto al desarrollo de actividades de convivencia para el personal, pocas veces organizan y realizan actividades como la celebración de cumpleaños o la tradicional Posada Navideña. La desatención y el desinterés al momento de desarrollar estas actividades generan:

- a) Rechazo a la participación en algunas actividades o celebraciones.
- b) Actitud apática y distraída durante el tiempo de la celebración.
- c) Actitud poco colaborativa hacia las actividades realizadas durante los eventos.

d) Participación poco comprometida en las actividades escolares que involucren a toda la escuela.

Existe una preocupación por parte de la Dirección de la escuela hacia el fortalecimiento y mejora del clima laboral en la institución, sin embargo, las estrategias implementadas no han sido suficientes para causar el impacto deseado.

Cabe destacar que la Gestión Educativa es un “conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación”. (IPE-UNESCO 2000, citado por SEP 2001, p. 64). Se entiende como gestión escolar a las acciones realizadas por las autoridades educativas que dirigen ciertos espacios, como Directores, Supervisores, Jefes de Sector y Secretarios de Educación. “La gestión educativa debe articular dos tipos de saberes: las teorías de la organización, administración y gestión institucional, y los saberes pedagógico-didácticos” (Perlo 1995, p.8) Quienes forman parte de las autoridades que dirigen las instituciones educativas cuentan con una formación docente, no obstante, también es necesario capacitarse en teorías de la administración y procesos para la gestión que permitan realizar una intervención eficaz y eficiente. Por tal motivo el desarrollo de la investigación está dirigida hacia el análisis del clima laboral identificando los factores que limitan su desarrollo y cómo la gestión educativa juegan un papel importante en la medida en que refuerza los procesos relacionados con el ambiente de trabajo y su incidencia en la motivación, trabajo en equipo y liderazgo de todo el equipo humano de la institución de educación primaria. La propuesta consiste en realizar una caracterización de la dinámica escolar en cuanto al clima laboral y la gestión educativa con la finalidad de generar estrategias para la intervención en dichos procesos que permitan la reflexión y el mejoramiento de estos aspectos.

En este sentido la relación entre el clima organizacional y la gestión escolar en los centros educativos no ha sido abordada en toda su amplitud, de manera que, este trabajo pretende responder los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es el impacto del clima laboral que impera en la institución de educación primaria en relación con la gestión educativa?; ¿Cómo fortalecer el clima laboral a través de una gestión educativa de calidad propiciada por la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo?; con el objetivo de “Mejorar el clima laboral en la institución educativa, a partir de estrategias pertinentes de fortalecimiento para alcanzar la mejora de la convivencia”, tomando en cuenta que la convivencia consiste en el acto de coexistir de manera respetuosa con las demás personas, por lo que la convivencia escolar se constituye por el conjunto de relaciones humanas que se establece entre todos los actores que forman parte de una institución educativa (estudiantes, docentes, directores, padres, entre otros) en un plano de igualdad y respeto por sus derechos y diferencias.

La escuela y su dinámica

En los últimos 10 años, el Sistema Educativo Mexicano ha pasado por diversos cambios en su legitimación: aprobaciones, derogaciones, modificaciones de leyes tanto en el sustento que es el artículo 3ro, como en la ley general de educación, acuerdos, lineamientos y demás leyes secundarias, han permeado las dinámicas en las escuelas de todos los niveles educativos, produciendo constantes procesos de adaptación que hasta la fecha continúan sin concluir.

Uno de los aspectos que influyen en las nuevas dinámicas escolares se rescata en el siguiente fragmento del Artículo 3º Constitucional:

“La educación se basará en el respeto irrestricto de la dignidad de las personas, con un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva. Tenderá a desarrollar

armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a todos los derechos, las libertades, la cultura de paz y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia; promoverá la honestidad, los valores y la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje... Contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la naturaleza, la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de las familias, la convicción del interés general de la sociedad, los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos". (CPEUN, Art. 3ro, 2019)

Las recientes reformas al Art. 3ro Constitucional, permiten un amplio desarrollo integral, tanto en los docentes como en los estudiantes de todos los niveles educativos, haciendo especial énfasis en la mejora de la convivencia humana, reconociendo cómo nuestros actos, conocimientos, actitudes y valores influyen directamente en nuestro desarrollo humano.

Para atender a lo establecido en el párrafo anterior, en el año 2014 la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el Diario Oficial de la Federación, publicó el ACUERDO número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, estableciendo la autonomía de gestión en las escuelas que permite la libre organización, autoevaluación, retroalimentación, diseño de una planeación anual de actividades, con metas verificables y la administración de los recursos materiales y financieros con lo que cuenta la escuela.

En este ACUERDO número 717 se introduce el término autonomía de gestión escolar debe entenderse como “la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece”. Estableciendo como una de sus diez prioridades educativas:

“El desarrollo de una buena convivencia escolar. Asegurar que en cada plantel se logre un ambiente favorable para el aprendizaje seguro y ordenado, que propicie el aprendizaje efectivo, la convivencia pacífica de la comunidad escolar y la formación de ciudadanos íntegros, basado en el respeto mutuo entre educandos, madres y padres de familia o tutores, docentes, directivos y personal escolar”. (p.4)

El ACUERDO número 717, determina en su totalidad la dinámica escolar, ya que además de introducir la autonomía de gestión, establece la dinámica de trabajo en los Consejos Técnicos Escolares (CTE), cuyo objetivo en su fase intensiva, al inicio del ciclo escolar, es elaborar una planeación anual a partir de los resultados de un diagnóstico realizado y sustentado en evidencias objetivas. A esta planeación se le conoce actualmente como el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC). Dicho documento, debe contener los siguientes elementos básicos (Art. Decimotercero del Acuerdo número 717, 2014):

a) Autoevaluación/Diagnóstico. Proceso en el que la institución realizará una valoración de sí misma, considerando factores internos y externos, y con el apoyo de diversos instrumentos de evaluación y estadísticas con las que cuente.

b) Prioridades Educativas. Son las principales necesidades educativas en las que la institución debe centrarse tanto en el diagnóstico como en las acciones de fortalecimiento. Entre estas prioridades destacan la atención al aprendizaje, la prevención del rezago y la deserción, la Normalidad Mínima y la convivencia escolar.

- c) **Objetivos.** Estos especifican los logros que se pretenden alcanzar, así como los medios para alcanzarlos y se plantean a partir de la identificación de las necesidades detectadas en cuanto a las prioridades educativas.
- d) **Metas.** Son los objetivos verificables cuantitativa y cualitativamente a la que la institución pretende llegar al final del ciclo escolar.
- e) **Programación de actividades y establecimiento de compromisos.** Se refiera a las acciones, tiempos, responsables y recursos que permitirán alcanzar los objetivos y metas establecidos. También se considera la rendición de cuentas como mecanismo de transparencia.
- f) **Estrategias de seguimiento y evaluación.** Son las técnicas, estrategias e instrumentos con los que se realizara la valoración periódica de las acciones planteadas en el programa.

Con estos elementos normativos y a partir de la actual visión de trabajo en educación básica, donde la escuela se convierte en el centro de la tarea educativa y ejerce su autonomía en la gestión, el Consejo Técnico Escolar conformado por el director y los docentes, cuenta con el sustento que le permite tomar decisiones conjuntas para promover la mejora de la escuela; fortalecer los aprendizajes de los alumnos; construir ambientes de convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia; y abatir el rezago educativo y la deserción escolar. Dichas decisiones son organizadas y llevadas a cabo con base el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

En este sentido, el PEMC es un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Es un recurso al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente

para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela. El CTE deberá, de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones (SEP, 2014, p. 10).

La elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) comprende la siguiente estructura:

1. Diagnóstico. Es el punto de partida para la elaboración del PEMC; es el momento en que la escuela se mira a sí misma, haciendo un examen de su situación y la problemática que vive; se apoya en información que a su colectivo docente le permite analizar, reflexionar, identificar y priorizar las necesidades educativas para a partir de estas últimas, tomar decisiones consensuadas que favorezcan su atención. (SEP, 2019, p.10).
2. Objetivos y metas. Los objetivos son los que especifican lo que se pretende alcanzar y para qué lograrlo. Deben ser alcanzables y comunicables, que todos puedan comprenderlos, dado que son la guía de las acciones a realizar por la comunidad educativa durante el periodo establecido para el PEMC.
3. Acciones. Son las acciones que determina el colectivo docente para verificar cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas. Las acciones son las que hacen realidad el cumplimiento de los objetivos y las metas.
4. Seguimiento y Evaluación. Es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa. El proceso de seguimiento se alimenta con la información obtenida durante su implementación. Si no se realiza el

seguimiento, el PEMC pierde validez. Para contar con información que posibilite tomar mejores decisiones, es necesario contar con una estrategia para dar seguimiento al PEMC y evaluar sus resultados, es decir, establecer un mecanismo que permita saber, ¿qué avances se identifican y qué evidencias se tiene de ellos? ¿Cómo estos avances contribuyen en la mejora de los aprendizajes de los alumnos? Esta estrategia debe ser eficaz y sencilla, debe considerar un reporte oportuno del avance de las acciones y presentar evidencias concretas.

El Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), se realiza en los Consejos Técnicos Escolares, durante su fase intensiva, una semana antes del inicio del ciclo escolar, las fechas se establecen en el calendario escolar publicados por la Secretaría de Educación en el Diario Oficial de la Federación cada ciclo escolar. Cabe destacar que, en todas las escuelas de educación primaria, los consejos técnicos y las reuniones docentes son los espacio para organizar el trabajo a lo largo del ciclo escolar y requiere la participación activa de todos los miembros del colectivo, además de que implica convivencia obligatoria entre los docentes y directivos con la intención de desarrollar un trabajo colegiado.

No obstante, al interior de las instituciones se desarrollan relaciones interpersonales, propias de la cultura laboral, que contribuyen al desarrollo de un ambiente propicio o no propicio para la educación. Con la finalidad de mejorar esas relaciones y establecer vínculos surge la prioridad “desarrollo de una buena convivencia escolar” tanto con los alumnos como en entre los docentes, razón por la que existe una comisión denominada “acción social” cuyo objetivo es organizar eventos donde se involucren actividades que favorezcan la convivencia sana y pacífica entre los alumnos y padres de familia, así como entre los docentes.

Para atender a dicha comisión, se selecciona un grupo de tres docentes quienes se encargan de realizar una planeación de las actividades a realizar durante el ciclo escolar, considerando las fechas más relevantes como los cumpleaños, las posadas navideñas, el día del amor y la amistad, el día del maestro, el día de las madres y el día del maestro.

Hablando de la institución de educación primaria donde se desarrolló el proyecto de intervención, cuenta con una plantilla docente completa, que planifica y lleva a cabo las actividades establecidas; sin embargo, en el centro de trabajo, se han observado conductas egoístas e inconformidades que perjudican la sana convivencia entre el personal y dificultan el trabajo colegiado, incluso durante la implementación de algunas actividades escolares. La directora ha notado estas actitudes negativas durante los años, y ha actuado en consecuencia involucrándose de manera personal en la planeación y gestión de recursos de la comisión de acción social, expresando su constante decepción ante los resultados observados.

La dimensión como objeto de investigación

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica. El presente proyecto de intervención se ubica en la categoría de la gestión escolar, correspondiente a la comunidad educativa, es decir, todo aquello que acontece dentro de la escuela. Se entiende por gestión escolar:

“El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (SEP, 2001, p. 60).

Las dimensiones de la gestión son el marco donde cobran vida, se relacionan y resignifican, tanto los aspectos señalados en los Estándares de Gestión para la Educación Básica como los rasgos inherentes a los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (SEP, 2001, p.60). Es, precisamente, a través de estas “ventanas” por donde se puede observar la dinámica, interactiva y vertiginosa de la realidad educativa desde lo institucional, lo escolar y lo pedagógico.

Las dimensiones para hacer el análisis e intervención en la gestión educativa son cuatro (SEP, 2001), pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social.

- ***Dimensión Organizativa:***

Esta dimensión considera la interrelación del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que supone más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes —no generalizables, pero sí prevalecientes—, el ambiente de aula y escolar resulta poco favorable para la profesionalización del personal y, en consecuencia, para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; no se consigue la participación de todos los alumnos ni de los padres de familia en las tareas de la escuela para su mejoramiento, por lo cual difícilmente se obtendrán resultados satisfactorios.

Por otra parte, en esta dimensión se considera también la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar y guardias, entre otras), así como la operación del Consejo Técnico Escolar (SEP, 2001 p. 72).

- ***Dimensión Administrativa***

“Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa” (SEP, 2001 p. 74).

Estas acciones consisten en la elaboración de documentos de índole administrativo como planeaciones, informes, reportes, estadísticas, listados, bitácoras, cronogramas, reglamentos y demás documentos que la autoridad educativa solicite y que son elaborados tanto individual como colectivamente.

Este trabajo se ubica dentro de la Gestión Escolar debido a que implica las decisiones del colectivo docente y el director en las acciones para la mejora educativa y el cumplimiento de los objetivos y metas del sistema educativo.

De la misma forma, la intervención para la mejora en los mecanismos de Gestión Escolar se encuentra justificado en sus dimensiones 1) Organizativa, ya que implica a los principales actores educativos, directivos, docentes, alumnos y padres de familia. Es sabido que “en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes, el ambiente de aula y escolar resulta poco favorable para la profesionalización del personal y, en consecuencia, para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes” (SEP, 2001, p.72); así como la dimensión 2) Administrativa, en donde dichos procesos de organización

repercutirán en la mejora de las relaciones humanas para la realización de los trabajos, acciones, informes y producciones que durante la intervención se generen.

La relevancia del tema del clima laboral radica en que éste no se toma en cuenta en la institución de educación primaria y los significados que se han venido construyendo hasta el momento sobre el tema dejan ver (según los diálogos y entrevistas informales que se han tenido con algunos docentes) que la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo son deficientes afectando el clima laboral. Por un lado, algunos docentes expresan la necesidad de sentirse motivados en su centro de trabajo, con acciones que permitan no sólo generar momentos de esparcimiento y convivencia social, sino que también contribuyan consolidar relaciones humanas que coadyuven al crecimiento personal y profesional.

Por el otro lado, está la intención por mejorar el clima laboral, teniendo en cuenta que, si éste no se encuentra identificado dentro de una estructura clara y organizada, con acciones específicas que involucren una interacción más profunda entre el personal, entonces los procesos sufrirán demoras, las percepciones de liderazgo del directivo continuarán siendo subjetivas, el rendimiento y los resultados educativos no se cumplirán a cabalidad. Por tal motivo se diseñó e implementó un proyecto de intervención a través de la metodología de la investigación acción participativa, que atenderá las problemáticas detectadas en la institución educativa con la finalidad de fortalecer el clima laboral.

Capítulo II. El abordaje metodológico

El término gestión, puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades de una empresa u organización. Estas técnicas e instrumentos consisten en lineamientos predeterminados para la elaboración de proyectos, planes de trabajo anuales, reglamentos y manuales. En consecuencia, la gestión educativa conlleva a un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales, etc.

La mayoría de las veces, dichos proyectos educativos se encuentran centrados en la mejora de la infraestructura, adquisición de mobiliario, combate de las dificultades socioeconómicas y en algunos casos la capacitación de los docentes en ciertas áreas de oportunidad. Por el contrario, pocas veces se le otorga la importancia debida a la investigación del clima laboral dentro del quehacer educativo, motivo por el cual se llevó a cabo el siguiente proyecto de intervención.

Tipo de investigación (investigación-acción)

Para la creación de esos nuevos proyectos, es imprescindible el uso de la investigación acción como metodología de estudio.

“La investigación acción es una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar (Kemmis y McTaggart, 1988, p. 9)”.

Estos autores establecen que los más indicados para llevar a cabo este proceso investigativo son los propios actores educativos, especialmente los docentes y directivos, a quienes les corresponde la toma de decisiones en los diversos ámbitos educativos, como el administrativo, organizacional y pedagógico, para identificar y modificar las situaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos durante el ciclo escolar, con el objetivo de mejorar en cualquier aspecto o ámbito en el que se considere un área de oportunidad. Por lo tanto, un rasgo distintivo de la investigación acción es “la responsabilidad en la toma de decisiones por parte de las personas afectadas en cuanto a las acciones críticamente informadas e implementadas y en cuanto a la valoración de los resultados obtenidos a través de la puesta en práctica de las estrategias establecidas” (Kemmis y McTaggart, 1988).

Modalidad investigación-acción participativa

La investigación acción también implica un trabajo en grupo, es decir, trabajo en equipo, por lo cual se le atribuye el rasgo “participativa” al concepto de investigación acción. De esta manera se definen las tres características que identifican a la investigación acción participativa (IAP):

- a. *Investigación*, porque se trata de un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad estudiar algún aspecto de la realidad, con una expresa finalidad práctica.
- b. *Acción*, significa o indica que la forma de realizar el estudio es ya un modo de intervención y que el propósito de la investigación está orientado a la acción, siendo ella a su vez fuente de conocimiento.
- c. *Participación*, es una actividad en cuyo proceso están involucrados tanto los investigadores (equipo técnico o agentes externos), como las mismas gentes destinatarias del

programa, que ya no son consideradas como simples objetos de investigación, sino como sujetos activos que contribuyen a conocer y transformar la realidad en la que están implicados (Ander-Egg, 2003. p.32).

Si bien es cierto que una de las principales actividades educativas en los consejos técnicos y reuniones de colegiado, es la reflexión de la praxis educativa por cada uno de los docentes y directivos, estas reflexiones muchas veces suelen quedar en buenas intenciones de cambio, nuevas expectativas, o simplemente en el olvido. “El propósito fundamental de la investigación acción es cuestionar las prácticas sociales y los valores que las integran con la finalidad de explicitarlos” (Latorre 2005, p.27) Es aquí donde la IAP hace su aparición como un método para sistematizar esas reflexiones producto de las prácticas sociales y traducirlas en verdaderas acciones que permitan no solo dar respuestas a preguntas planteadas, solucionar problemas detectados, sino que además permita construir nuevos conocimientos que lleven a una mayor reflexión, más profunda y precisa sobre los acontecimientos en los que la escuela se desenvuelve día a día.

“La IAP pretende transformar a los docentes en investigadores permanentes y a los alumnos en investigadores-investigados, igualmente explorar el devenir de la enseñanza y el aprendizaje para construir un conjunto de experiencias reflexivas e innovadoras de la praxis diaria (Teppa, 2012, p.6)”.

La praxis educativa no se encuentra ligada exclusivamente al ámbito pedagógico, también es necesario darle la importancia a los ámbitos administrativo y organizacional en los que los docentes se relacionan y toman decisiones con el objetivo de obtener mejores resultados en el aspecto que determinan. Por ende, si se toma en consideración el método de la IAP, esos “resultados obtenidos se discuten con el grupo de colegas interesados en el círculo de

investigación y se buscan en conjunto respuestas, reflexiones y soluciones para mejorar las dificultades” (Teppa, 2012, p.30). Estas relaciones generan climas de trabajo que influyen en los procesos organizativos y el propio desempeño de estos actores educativos, tales como las relaciones personales y laborales, “de esta manera la IAP no es solamente una actividad de investigación intelectual y reflexiva, sino que también integra las dimensiones afectivas, emocionales y actitudinales de los docentes”. (Teppa, 2012, p.30)

Características y objetivos

Cabe destacar que Ander-Egg (2003) caracteriza la IAP porque el objetivo de estudio se decide a partir del interés del grupo de personas, tiene como finalidad la transformación de la situación problema, actúa sobre la realidad, promueve la participación activa, fomenta la comunicación, el investigador no es externo, sino que se encuentra involucrado en el proceso, implicando un compromiso del investigador con la gente involucrada, se aplica efectivamente a una escala micro social, es decir, es aplicable solo al lugar donde se realiza la investigación, consiste en una herramienta intelectual al servicio del pueblo, es una propuesta metodológica que nos sustituye a otras igualmente necesarias y además está encaminada hacia el logro de determinados fines objetivos.

Estas características definen la IAP como la mejor opción para apoyar el estudio y aplicación de proyectos de intervención tanto educativos como de gestión. Todo trabajo de gestión implica asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, es decir, sobre un conjunto de actividades. Por lo tanto, la gestión no debe llevarse a cabo por sujetos capaces de asumir esas responsabilidades y llevar a cabo acciones previamente pensadas, analizadas, planeadas y estructuradas.

La IAP es también un modelo flexible que permite la libre utilización de herramientas e instrumentos de investigación, siempre y cuando sean pertinentes de acuerdo con el objetivo de la investigación. Estas herramientas pueden ser FODA, la observación, las entrevistas, las encuestas, entre otras. Además, la IAP puede valerse tanto de métodos cuantitativos como cualitativos. Especialmente en el ámbito cualitativo, los problemas y resultados serán únicos y exclusivos de dicha institución, comunidad, barrio, etc.

Por todo lo expuesto anteriormente se reitera la IAP como un método aplicable al ámbito de la Gestión Escolar e Intervención Educativa, ya que sus características, atribuidas a la participación de las personas, especialmente del investigador y los involucrados, permiten el desarrollo de dicha metodología con el objetivo de solucionar los problemas y las cuestiones que surjan durante la aplicación.

El involucrarse en el desarrollo de los procesos de gestión es la clave para construir nuevos procesos y estrategias para la mejora de las instituciones educativas. Un ejemplo podría ser la modificación en el proceso de organización de las comisiones escolares, que tradicionalmente tienden a designarse de manera vertical, es decir, por decisión del directivo, e implementar nuevas formas de organización como la participación voluntaria, la propuestas y votos democráticos o el uso del azar.

Modelo de investigación acción asumido

La investigación acción se suele conceptualizar como un proyecto de acción formado por estrategias de acción, vinculadas a las necesidades del profesorado investigador y/o equipos de investigación (Latorre, p.32). El proceso de investigación acción fue ideado por Lewin en 1946, y posteriormente desarrollado por otros autores como Kolb (1984) y Carr y Kemmis (1988),

quienes organizan la investigación acción en una espiral de ciclos constituidos por las siguientes fases: planificar, actuar, observar y reflexionar.

El modelo de investigación acción asumido es el propuesto por Kemmis (1989), quien organiza el proceso en dos ejes: uno estratégico, constituido por la acción y la reflexión, y otro organizativo, constituido por la planificación y la reflexión (Latorre, p.35)

A continuación se puede apreciar gráficamente los ejes y momentos de la investigación acción propuesto por Kemmis, (1989).

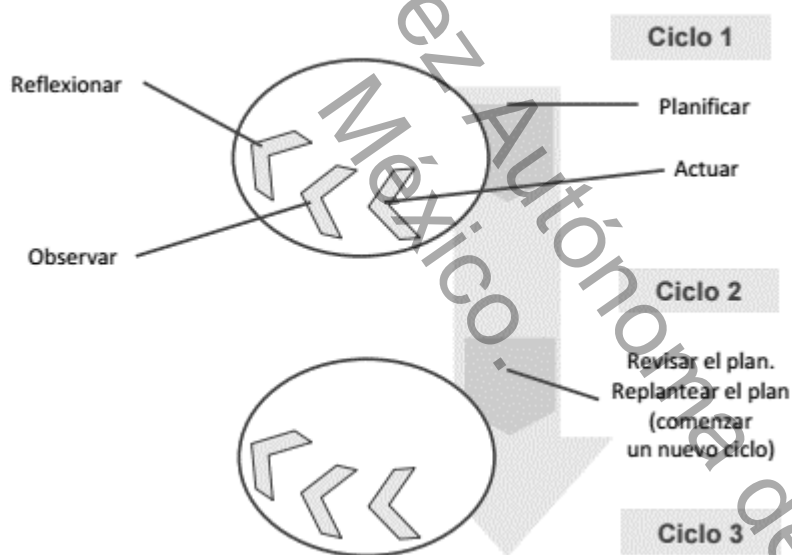


Figura 1. Representación del ciclo de investigación-acción de Kemmis (1989).

Como se observan, en el proceso de investigación acción según Kemmis (1989) existen cuatro momentos o fases que constituyen un ciclo de intervención. En cada ciclo se distinguen las siguientes fases:

- A) *Fase de Planificación*, en donde el equipo de trabajo desarrolla un plan de acción informado y flexible.
- B) *Fase de Acción*, en la que se implementan las acciones diseñadas en el plan.
- C) *Fase de Observación*, en la que se observan las acciones para recolectar evidencias que permitan su evaluación y control.
- D) *Fase de Reflexión*, en la que se analiza, discute y reflexionan los resultados observados. Esta fase conduce a la reconstrucción y rediseño de acciones para un nuevo plan de acción, dando continuidad al siguiente ciclo de intervención.

Durante el proceso de investigación acción pueden planificarse los ciclos que el equipo considere prudentes o necesarios, pues, cada uno de los momentos implica una mirada retrospectiva y una intención prospectiva que forman conjuntamente una espiral autorreflexiva de conocimiento y acción. (Latorre, p. 35)

Capítulo III. El diagnóstico

Justificación del diagnóstico

Para realizar un proyecto de intervención, “es necesario conocer la realidad social en la que el gestor-investigador se encuentra inmerso” (Colmenares 2008, p. 103) es decir, construir una visión lo más objetiva posible. Esta visión no debe partir únicamente desde la perspectiva del gestor, sino que se construye a través de las diversas perspectivas del equipo de trabajo, lo que deriva en un trabajo de diagnóstico de la realidad de la institución.

“Un diagnóstico no se hace sólo para saber qué pasa, se elabora con propósitos bien definidos, orientados ambos a la acción: En primer lugar, ofrecer una información básica que sirva para programar acciones concretas; en segundo lugar, proporcionar un cuadro de la situación que sirva para seleccionar las estrategias de actuación más adecuadas (Ander-Egg, 2003, p.95)”.

Si bien un diagnóstico sirve para proporcionar un panorama general de la situación real y actual, también es necesario orientarla hacia un propósito previamente definido. Hablando de una institución educativa, no significa que el diagnóstico se realizará únicamente en determinado ámbito, ya que todos los ámbitos son importantes porque están relacionados. Sin embargo, sí es conveniente profundizar en aquellos en las que se considere intervenir.

Cabe destacar que durante esta etapa se identifican problemas, se describe el contexto donde se realizará el estudio y se recoge y/o produce información referente a todos los aspectos necesarios para comenzar la investigación (Teppa, 2012, p.55).

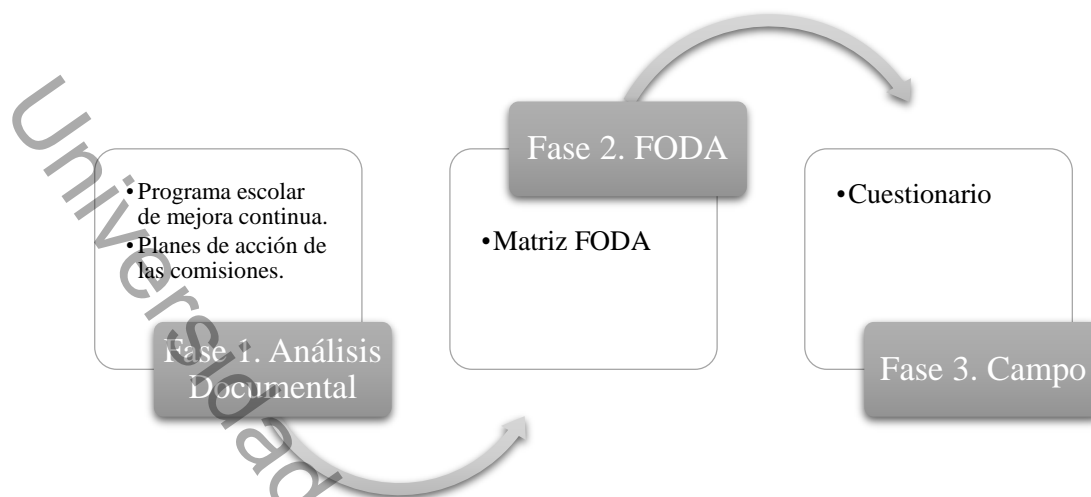


Figura 2. Fases del diagnóstico para el proyecto de intervención

Una de las herramientas para el diagnóstico, de las se puede hacer uso es el Análisis o Matriz FODA.

“La matriz FODA es un instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas” (Talancón 2006, p. 2) El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica. Permite a una persona o a una organización evaluar condiciones internas y externas. Con el fin de generar información que le facilite emprender un proyecto con mayor efectividad. El FODA consiste en analizar factores internos (fortalezas y debilidades) así como factores externos (oportunidades y amenazas) que propician, o no, la viabilidad de un proyecto (SEP, 2018, pp.3-4).

En las grandes empresas, esta herramienta es muy conocida y de vital importancia para realizar un diagnóstico estratégico. En lo que respecta al sistema educativo es una herramienta, que recientemente se comenzó a implementar, como parte del nuevo modelo educativo para el fortalecimiento de la autonomía curricular.

En lo que respecta a este trabajo, y como parte de la segunda fase del diagnóstico, se reunió al equipo de trabajo para realizar el análisis FODA de la institución de educación primaria respecto al clima laboral. Para realizar este análisis, se consideraron las siguientes dimensiones del clima laboral (Brunet 2014, p. 46):

a. Estructura. Se refiere a las percepciones sobre las obligaciones, las reglas y las políticas de la institución.

b. Responsabilidad. Sentimiento de autonomía y la responsabilidad individual al cumplir sus deberes y obligaciones.

c. Relaciones sociales. Se refiere a la atmosfera social, de amistad y de compañerismo que se observe dentro de la institución.

d. Apoyo/Cooperación. Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los docentes y en el apoyo material o humano que estos reciben de la institución.

e. Conflictos. Se refiere a la manera de asimilar y resolver las divergencias de opiniones.

f. Motivación. Son los aspectos motivacionales que desarrolla la institución en el personal.

g. Comunicación. Se refiere a las redes de comunicación que existen en la organización, la facilidad que tiene el personal docente y directivo para transmitir sus ideas, opiniones, instrucciones, etc.

h. Compromiso. Se refiere al sentimiento de compromiso de cumplir eficaz y eficientemente los objetivos y metas planteadas por la institución.

i. Entorno físico. Se refiera a la percepción de las condiciones de la infraestructura.

j. Satisfacción. Se refiera al grado de satisfacción que sienten los empleados en su centro de trabajo.

k. Liderazgo. Se refiere a la manera en la que se influye, se dirige, se organizan y se toman las decisiones por parte de la dirección de la institución.

l. Trabajo colaborativo. Se refiere a al trabajo en equipo, a través del intercambio de ideas y opiniones para lograr un objetivo en común.

Tabla 1. Análisis FODA del Clima Laboral realizado por el equipo de trabajo

Fortalezas	Debilidades
✓ La institución educativa cuenta con una normatividad que regula sus funciones y actividades.	✓ La mayoría de los docentes expresa que la carga de trabajo administrativo le resta tiempo al trabajo pedagógico.
✓ El personal docente se siente con la libertad para expresar su opinión en las reuniones que se llevan a cabo.	✓ Algunos docentes no cumplen con la planeación y adecuaciones curriculares para alumnos con necesidades educativas.
✓ Los docentes cumplen con los trabajos asignados.	✓ El individualismo incide en la falta de apoyo y actitudes acomodadas entre docentes.
✓ Existe comunicación directa entre la directora y los docentes para la asignación de actividades.	✓ Existen privilegios para apoyar las tareas docentes entre compañeros, porque hay grupos sociales cerrados.
✓ La escuela cuenta con instalaciones idóneas que permiten cumplir con las actividades colegiadas.	✓ En ocasiones la actitud negativa de un grupo docente obstruye o dificulta ciertas actividades escolares, especialmente las de convivencia.
✓ Los docentes que prestan sus servicios en la institución y que radican en la localidad están satisfecho para cumplir con sus tareas.	✓ Existe una actitud apática en la forma de resolver los problemas, inmadurez para

<p>✓ Existe un liderazgo compartido entre la directora y los docentes para realizar las tareas educativas.</p>	<p>asumir las consecuencias convirtiendo los conflictos laborales en personales.</p> <p>✓ Falta de interés por algunos docentes en las reuniones y Consejos Técnicos.</p> <p>✓ La dirección ha sido flexible personal incidiendo en una actitud menos enérgica a la hora de aplicar sanciones, lo que genera quejas y conflictos entre los docentes.</p> <p>✓ El trabajo en equipo se limita a la asignación de tareas por lo que no hay trabajo colaborativo.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>✓ Cursos de actualización disciplinar y pedagógica para apoyar la labor docente.</p> <p>✓ Mediante la comisión de acción social se busca mejorar las relaciones y convivencia entre los compañeros.</p> <p>✓ Se propone realizar notas de felicitación, entregas de premios o reconocimientos entre la escuela y la zona escolar.</p>	<p>✓ La delincuencia implica un factor de riesgo para los docentes que después del horario de clases, tienen que atender otras acciones en pro del beneficio de la institución y la comunidad.</p> <p>✓ El abuso en el consumo del alcohol puede causar el incumplimiento a la norma para realizar las funciones de los docentes en el aula de clases y al mismo tiempo salvaguardar la integridad de las niñas y niños.</p>

Fases del diagnóstico

El diagnóstico de la institución de educación primaria se llevó a cabo en las siguientes fases:

Primera fase: Análisis documental.

El análisis documental “corresponde al estudio de informes, programas, gacetas, planes, calificaciones, discursos, artículos, leyes y demás registros concernientes a la organización en donde se hace la investigación o algunos de los procesos administrativos o académicos del sistema educativo” (Teppa, 2012, p.47).

Durante esta fase se revisaron los documentos que pudieran dar cuenta del clima laboral de la institución educativa. Entre ellos podemos destacar el Programa Escolar de Mejora Continuo (PEMC) y la asignación de comisiones realizado por la Directora de la institución.

Segunda fase: Análisis FODA realizado con el equipo de trabajo.

Siendo del conocimiento de los docentes, la elaboración de un análisis FODA, el equipo de trabajo conformado por cinco integrantes, elaborará una matriz FODA sobre la situación real de la escuela en cuanto al clima laboral.

Tercera fase: Aplicación de técnicas e instrumentos de investigación de campo.

Después de realizar el análisis FODA se procederá realizar un cuestionario sobre clima laboral a partir de cuatro variables principales que son: FORTALECIMIENTO, CLIMA LABORAL, INTERVENCIÓN y CALIDAD. Estas variables fueron elegidas debido que el fortalecimiento consiste fundamentalmente en la mejora de diversos aspectos que se encuentren débiles o deficientes; el clima laboral, porque es el tema central de la investigación, la

intervención porque es un proceso sistematizado que permite cambios planificados; mientras que la calidad implica el logro de la eficiencia, la eficacia y la equidad tanto en los servicios como en los procesos educativos.

Finalmente se socializarán los resultados con el equipo de trabajo para su análisis y reflexión.

Objetivo del diagnóstico

En el presente trabajo de intervención el objetivo del diagnóstico es:

Identificar los principales problemas que afectan el clima laboral en la institución educativa y a partir de ello, plantear alternativas de solución y fortalecimiento para alcanzar la mejora de la calidad educativa

Tal objetivo busca en primera instancia, identificar específicamente los principales problemas que contribuyen a un clima laboral negativo, y, en consecuencia, actuar mediante el diseño e implementación de acciones de fortalecimiento al clima laboral que permitan potenciar la calidad educativa que los docentes brindan a la comunidad.

Equipo de trabajo

En un proyecto de intervención acción participativa, es necesaria la participación de un grupo de individuos para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del mismo.

Un equipo de trabajo se define como:

“Dos o más individuos que interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); que posean uno o más objetivos comunes; se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; tengan diferentes roles y responsabilidades; y se encuentren inmersos en un sistema organizacional (Kozlowski & Ilgen, 2006, p. 79).

Para atender a la problemática detectada, se conformará un equipo de trabajo a través del cual se pretende buscar las estrategias e instrumentos adecuados para el análisis y reflexión de las diversas situaciones que desarrollen durante la implementación del proyecto de intervención. Los integrantes que conforman equipo del trabajo son:

A. **La directora de la escuela (DIR):** Es Licenciada en Educación Primaria con Doctorado en Educación. Cuenta con 20 años de servicio y 7 años como directora efectiva en la institución de educación primaria. Como autoridad educativa es el responsable de lo que acontece en la escuela y uno de los principales actores educativos. También es quien puede brindar las facilidades para la realización e implementación de las diversas actividades requeridas durante la intervención.

B. **Docente 1 (DO1):** Es licenciada en Ciencias de la Educación con maestría en Ciencias de la Educación. Cuenta con 13 años de servicio como docente frente a grupo. Se consideró su elección debido a que es una de las responsables de la comisión de “Acción social” que consiste en fomentar la convivencia entre los docentes mediante la organización de reuniones de cumpleaños, posada navideña, día del maestro y otras fechas conmemorativas. Además cuenta con perfil de posgrado y demuestra características personales como amabilidad y simpatía que pueden servir como nexos e influencia hacia los participantes potenciales.

C. **Docente 2 (DO2):** Es licenciada en Ciencias de la Educación con terminal en Ciencias Sociales y Maestría en Ciencias de la Educación. Cuenta con 13 años de servicio como docente en nivel secundaria. Se consideró su elección debido a su perfil académico, experiencia en diversos tipos y ambientes de trabajo, habilidad para la resolución de conflictos, así como características personales como capacidad de observación, detección, análisis e intervención en múltiples situaciones.

D. **Docente 3 (DO3):** Es licenciada en Educación Especial, cuenta con tres años de servicio de los cuales dos han sido en la institución de educación primaria como Maestra de Apoyo Pedagógico.

E. **Gestor Educativo (GED):** Es licenciada en Educación Primaria, cuenta con cinco años de servicio como docente frente a grupo en la misma institución donde se realizará la investigación.

Identificación de los participantes potenciales

Debido a que el tema de la investigación se encuentra ubicada en la dimensión organizativa, correspondiente a las actividades entre los actores educativos como el director y los docentes, serán ellos quienes fungirán como los participantes potenciales, ya que conocen la dinámica y las problemáticas escolares, siendo los principales actores del propio problema, destacando que en ellos recae la responsabilidad en la toma de decisiones para la mejora del funcionamiento de la comunidad escolar.

Establecimiento de las necesidades de información y los materiales de apoyo.

Para la elaboración del diagnóstico para el proyecto de intervención se llevó a cabo la revisión documental relacionada con la teoría de la problemática identificada y la metodología de investigación acción. Se consultaron fuentes internas y externas de la institución.

Tabla 2. Necesidades y materiales de apoyo

Qué	Cómo		Dónde	Quiénes	Con qué	Cuándo
Datos requeridos	Técnica	Instrumentos	Fuente	Responsables	Materiales	Fechas
Obtener Información general del funcionamiento de la institución de educación primaria.	Análisis documental	Matriz y cuadros	Artículo 3ro constitucional Ley General de Educación El Modelo de Gestión Estratégica Acuerdo 717 Orientaciones para establecer el Programa Escolar de Mejora Continua Rol de comisiones	Gestor	Computadora Documentos digitales Acceso a internet	Del 1 de septiembre al 1 de octubre de 2019
Obtener Información sobre la situación actual de la escuela respecto al clima laboral	Análisis FODA	Matriz FODA	Ponce, T. H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas	El equipo de trabajo	Lapiceros Hojas blancas Copias con la información	5 de noviembre del 2019

			Organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología. 12(1). 113- 130. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108			
	Cuestionario	Encuesta	Cuestionario Evaluación del clima laboral elaborado por el Gestor	El gestor	Copias con el cuestionario Lapicero borrador	Del 7-9 de enero del 2019.

Preguntas guía del diagnóstico

Las preguntas guías del diagnóstico son las principales interrogantes en las que se basó el proceso de diagnóstico de la situación problemática. Éstas 20 preguntas abiertas se organizaron en cuatro variables de estudio: Fortalecimiento, Clima Laboral, Intervención y Calidad Educativa; y se clasificaron en 18 categorías: Procesos, Capacidades, Visiones, Habilidades, Actitudes, Relaciones humanas, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Satisfacción, Trabajo colaborativo, Desarrollo integral, Atención colectiva e individual, Socialización, Transformación social, Eficacia, Eficiencia y Equidad. (Ver Apéndice 1).

Selección y diseño de las herramientas del diagnóstico.

Para realizar el diagnóstico del clima laboral en la institución de educación primaria, se consideró apropiada la técnica de los cuestionarios, a través de una encuesta con opción múltiple de escala Likert.

El instrumento elaborado consta de 32 preguntas en total, de las cuales 30 corresponden a afirmaciones en relación con el trabajo en la institución. Los participantes potenciales deberán leer cuidadosamente cada afirmación y marcar la opción que se acerque más a su punto de vista. Las opciones de la escala Likert corresponden a siempre, casi siempre, pocas veces, casi nunca, nunca.

Dentro de la encuesta se colocaron dos preguntas abiertas: ¿Qué me hace sentir satisfecho en la institución educativa donde trabajo? Correspondiente a la categoría de Satisfacción; en la otra se les pide mencionar algunas de las estrategias implementadas en la institución educativa de acuerdo con la categoría desarrollo integral.

Introducción y presentación a la comunidad

Durante la segunda fase del diagnóstico, se realizó una reunión con el equipo de trabajo, en donde se comunicó la intención de la realización de un proyecto de intervención para la mejora de la institución educativa en una problemática previamente detectada. A través del diálogo se realizó un análisis FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y, a partir de ello, profundizar en las principales problemáticas en cuanto al trabajo en el colectivo docente.

A continuación, en la tercera fase del diagnóstico, se aplicaron los instrumentos de diagnóstico y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3. Resumen de los resultados cuantitativos por categorías

Variable	Categoría	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
Fortalecimiento	Procesos	77%	23%	0%	0%	0%
	Capacidades	75%	17%	0%	0%	0%
	Visiones	67%	35%	0%	0%	0%
	Habilidades	62%	38%	0%	0%	0%
	Actitudes	62%	38%	0%	0%	0%
Clima laboral	Relaciones humanas	0%	38%	62%	0%	0%
	Motivación	31%	31%	31%	0%	7%
	Comunicación	15%	23%	31%	25%	8%
	Liderazgo	25%	17%	0%	58%	0%
	Satisfacción	46%	16%	23%	15%	0%
	Trabajo colaborativo	17%	42%	25%	8%	8%
Intervención	Desarrollo integral	0%	0%	62%	15%	23%
	Atención colectiva a individual	59%	8%	33%		
	Socialización	42%	0%	50%	0%	8%

	Transformación social	9%	27%	46%	18%	
Calidad educativa	Eficacia	42%	58%	0%	0%	0%
	Eficiencia	33%	67%	0%	0%	0%
	Equidad	42%	25%	33%	0%	0%

Resultados del diagnóstico

En la categoría de PROCESOS los docentes reconocen que siempre o casi siempre realizan las actividades de manera responsable que les son encomendadas de acuerdo con los objetivos de la institución educativa. Tales como realizar la planificación de sus clases, llevar a cabo los homenajes cívicos, realizar las acciones correspondientes a la comisión asignada y realizar los documentos administrativos que la autoridad solicite en tiempo y forma.

En la categoría de CAPACIDADES, más del 80% de los docentes participan en las capacitaciones que la institución educativa ofrece de acuerdo con su perfil.

Mientras que el 100% manifiestan que siempre o casi siempre cumplen efectivamente con las actividades y/o comisiones que se les asignan.

En la categoría de VISIONES nuevamente la totalidad de los encuestados reconocen que siguen una visión personal y laboral para realizar de manera eficiente su trabajo.

En la categoría de HABILIDADES todos los docentes sienten que cuentan con las habilidades necesarias para realizar las tareas encomendadas. Dentro de estas habilidades se puede identificar la planificación, la organización del tiempo, la creatividad para elaborar

material didáctico, así como la creatividad para proponer actividades innovadoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la categoría de ACTITUDES todos los docentes siempre o casi siempre demuestran una actitud positiva cuando realizan su trabajo.

En la categoría de RELACIONES HUMANAS, el 31% de los docentes consideran que pocas veces las relaciones interpersonales en la institución educativa son cordiales ya que algunos docentes privilegian el uso de los buenos modales solo con ciertos compañeros; el 62% considera que el ambiente que se respira en la institución educativa pocas veces es ideal, al igual que el 69% manifestó que pocas veces se han sentido atacados o relegados por parte de sus compañeros de trabajo.

En la categoría de MOTIVACIÓN, más del 60% considera que siempre o casi siempre se sienten motivados en su centro de trabajo, en contraste con el 31% que pocas veces se siente motivado y el 7% nunca. Cabe destacar que todos los participantes coincidieron en que su motivación principal proviene de las características de sus propios grupos y el apoyo de los padres de familia, de la misma forma mencionaron que no se sienten motivados por el equipo de trabajo con el que laboran.

En la categoría de COMUNICACIÓN, todos los docentes manifiestan que siempre o casi siempre están oportunamente comunicado sobre las actividades en su centro de trabajo, mientras que más del 90% reciben las instrucciones por parte del jefe en forma oportuna para cumplir alguna tarea laboral. En cuanto a la circulación de la información, el 38% expresó que siempre o casi siempre se tienen problemas debido a la circulación de información inexacta o incompleta, 31% considera que pocas veces y 31% considera que nunca o casi nunca. Especialmente por medio de la aplicación de WhatsApp, que se ha convertido en la principal herramienta de comunicación entre los docentes y la dirección, el uso de esta suele realizarse

para el reenvío de instrucciones, avisos, oficios o circulares cuyas indicaciones en ocasiones no son muy explícitas.

En la categoría LIDERAZGO, correspondiente a las funciones del director, 42% manifiesta que siempre o casi siempre a dirección de la institución retroalimenta si trabajo, 33% opina que pocas veces y el 27% que nunca o casi nunca; el 58% de los docentes considera que pocas veces la dirección de la institución interviene asertivamente en la resolución de diversas situaciones problemáticas, en contraste con el 42% quienes consideran que siempre o casi siempre; con respecto a si dirección de la institución realiza acciones para mejorar el clima laboral entre los compañeros, 41% considera que siempre o casi siempre, 25% pocas veces, 34% nunca o casi nunca. El contraste entre el porcentaje de docentes que están de acuerdo con el liderazgo de la Directora respecto al porcentaje que opina lo contrario evidencia afinidad por parte del primer grupo hacia la Directora.

En la categoría de SATISFACCIÓN, 62% se considera satisfecho, 23% poco satisfecho y 15% casi no se siente satisfecho en su centro de trabajo. En cuanto al motivo de su satisfacción nuevamente todos los participantes coincidieron en que ésta radica en su propio desempeño en el aula, así como el desempeño de sus alumnos y el apoyo que les brindan los padres de familia.

En la categoría de TRABAJO COLABORATIVO, 69% de los docentes considera que en esta institución educativa se trabaja colaborativamente, 23% pocas veces y el 8% casi nunca; a su vez, 59% sienten que todos los compañeros participan colaborativamente en las actividades que se les comisionan, 25% afirma que pocas veces participan, mientras que el 16% opina que nunca o casi nunca. La mayoría participa colaborativamente cuando se trata de realizar actividades escolares que requieren la organización entre dos o más docentes, sin embargo, existen uno que otro docente que prefiere realizar dichas actividades de manera individual o hacer caso omiso cuando se le solicita algún apoyo para elaborar un material didáctico.

En la categoría de DESARROLLO INTEGRAL, el 62% de los docentes manifiestan que pocas veces se implementan estrategias para el desarrollo integral del personal que labora en la institución mientras que el 38% manifiestan que nunca o casi nunca se implementan. ¿Cuáles? (abierta)

En la categoría ATENCIÓN COLECTIVA E INDIVIDUAL, 67% de los docentes afirman que siempre o casi siempre cuentan con el apoyo de sus compañeros para solucionar alguna situación problemática del trabajo, mientras que el 33% afirma que pocas veces cuentan con ese apoyo. En cuanto al apoyo de la dirección para solucionar alguna situación problemática del trabajo, 75% siente que, si cuentan con el apoyo por parte de la dirección, en contraste con el 25% que considera que pocas veces.

En la categoría de SOCIALIZACIÓN, 42% considera que los conflictos en la institución de educativa se resuelven de manera asertiva casi siempre, mientras que el 50% considera que pocas veces y el 8% casi nunca; el 67% de los encuestados considera que la institución educativa pocas veces cuenta con el personal capacitado para resolver los conflictos escolares.

En la categoría de TRANSFORMACIÓN SOCIAL, el 67% afirman que el Programa Escolar de Mejora Continua contribuye realmente a la transformación social de la comunidad escolar (alumnos, docentes, directivos, padres de familia), el 25% dice que pocas veces mientras que el 8% casi nunca; de la misma forma, 36% considera que el Programa Escolar de Mejora Continua establece acciones para mejorar el clima laboral en la institución educativa, 46% afirma que pocas veces y 18% dice que casi nunca.

En la categoría EFICACIA, todos los docentes realizan eficazmente las actividades asignadas.

En la categoría EFICIENCIA, todos los docentes realizan eficientemente las actividades asignadas.

Finalmente, en la categoría EQUIDAD, 33% considera que las actividades y comisiones pocas veces se distribuyen equitativamente en el personal de la institución, en contraste con el resto de los docentes que opinan que siempre o casi siempre.

Análisis de los resultados del diagnóstico

Después de revisar las gráficas de resultados, se seleccionaron aquellas categorías cuyas respuestas pocas veces, casi nunca, nunca, hacia las afirmaciones consideraban más del 30% de los encuestados.

Tabla 4. Resumen de los resultados obtenidos del diagnóstico

Variables	Categorías	Resultados
FORTALECIMIENTO	Procesos	Los docentes cuentan con las capacidades, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de su trabajo en el aula, de acuerdo con los procesos normativos y con una visión sobre lo que desean lograr.
	Capacidades	
	Visiones	
	Habilidades	
	Actitudes	
CLIMA LABORAL	Relaciones humanas	Las relaciones humanas no siempre son cordiales y en ocasiones los docentes se sienten relegados o atacados por sus compañeros.
	Motivación	La mayoría de los docentes se sienten parcialmente motivados por aspectos como las características o el desempeño de sus alumnos y el apoyo de los padres de familia, y no por contar con un buen equipo de trabajo o el sentimiento de pertenencia al centro de trabajo.

	Comunicación	Pese a que existe la circulación de la información directa y oportuna, en ocasiones esta información es inexacta o incompleta.
	Liderazgo	Las intervenciones para la resolución de conflictos realizadas por parte de la dirección de la escuela se consideran poco asertivas, con déficit en la retroalimentación y aplicación de estrategias para la mejora del clima laboral.
	Satisfacción	La mayoría de los docentes se sienten satisfechos con su trabajo, con el desempeño de los alumnos y el apoyo de los padres de familia. Pocos se sienten satisfechos con el apoyo de algunos compañeros o de la directora.
	Trabajo colaborativo	Los docentes consideran que no todos los compañeros participan colaborativamente en las actividades comisionadas.
INTERVENCIÓN	Desarrollo integral	Pocas veces se implementan estrategias de desarrollo integral para el personal docente.
	Atención colectiva e individual	Casi todos los docentes consideran que cuentan con el apoyo de sus compañeros y de la directora para solucionar alguna problemática de la escuela.
	Socialización	Pocas veces se resuelven los conflictos (entre el personal) de manera asertiva, por lo que se requiere mayor capacitación al personal.

	Trasformación social	Las acciones del PEMC tienen poco impacto en la comunidad escolar, y se no se consideran estrategias pertinentes para la atención del clima laboral.
CALIDAD EDUCATIVA	Eficacia	El personal cumple con sus funciones con eficacia y eficiencia, pero consideran que pocas veces las actividades se distribuyen de manera equitativa.
	Eficiencia	
	Equidad	

Socialización de la información

Los resultados obtenidos se presentaron en una reunión con el equipo de trabajo, realizada al finalizar el consejo técnico escolar. Se comentaron y discutieron algunos resultados, en los que desafortunadamente, la Directora manifestó su descontento en los aspectos que corresponden a su gestión. Posteriormente se establecieron las prioridades a aquellas que tienen que ver con las relaciones humanas.

Establecimiento de prioridades

Derivando de los resultados, se establecieron de manera colegiada algunas acciones para mejorar el clima laboral en la institución, dando prioridad a la mejora de los procesos de comunicación sobre la mejora del trabajo colaborativo, ya que del primero depende el segundo. Sin embargo, debido a los constantes eventos escolares que la supervisión escolar tenía agendados para los próximos meses, la Directora considero prudente posponer una de las actividades más importantes y con mayor necesidad de involucramiento por parte del personal, el taller de pensamientos distorsionados.

A continuación, se consideraron las siguientes categorías para su intervención:

- ✓ RELACIONES HUMANAS
- ✓ MOTIVACION
- ✓ COMUNICACIÓN
- ✓ LIDERAZGO
- ✓ SATISFACCIÓN
- ✓ TRABAJO COLABORATIVO
- ✓ DESARROLLO INTEGRAL
- ✓ SOCIALIZACIÓN
- ✓ TRANSFORMACION SOCIAL
- ✓ EQUIDAD

Toma de decisiones para dar paso a la formulación del proyecto

El equipo de trabajo decidió establecer las siguientes acciones para el primer ciclo de intervención del fortalecimiento del clima laboral en la institución:

1. Realizar un Taller de pensamientos distorsionados con el personal docente para favorecer el desarrollo de la inteligencia emocional.
2. Realizar una plática de sensibilización sobre la importancia del liderazgo al personal directivo y administrativo.
3. Elaborar infografías para mejorar los procesos de comunicación entre el colectivo docente y la dirección.

El equipo de trabajo considera que, para lograr los objetivos de la intervención, es imprescindible cambiar la actitud negativa dentro del mismo.

Capítulo IV. Fundamentación teórica para la intervención

Antecedentes

Aguado (2012), realizó un estudio sobre el Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla, según la perspectiva de los docentes en Lima, Perú, con el objetivo de “Determinar el nivel de clima organizacional de una institución educativa del Distrito de Ventanilla” según la perspectiva de los docentes a través de las preguntas ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes? ¿Cuál es el nivel de clima organizacional en sus dimensiones (estructura, recompensa, relaciones, identidad) de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes? Obteniendo como resultados que la mayoría de los docentes consideran que se desenvuelven en un clima organizacional aceptable porque les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. No obstante, no se profundizó en las relaciones y razones por las cuales no se considera un clima realmente óptimo.

Asimismo, dentro de la literatura consultada acerca del Clima Organizacional en instituciones educativas, Álvarez (2017), realizó un estudio sobre el clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la institución educativa técnico industrial Simona Duque, del municipio de Marinilla con el objetivo de determinar ¿Qué relación existe entre el clima institucional (relaciones interpersonales, comunicación, convivencia escolar, participación escolar) la gestión y el rendimiento académico a nivel interno de los alumnos de la Institución Educativa durante los 2014 – 2017? Esta investigación permitió establecer que existe relación entre el clima institucional, la gestión y el rendimiento académico a nivel interno de los alumnos de la Institución Educativa porque los instrumentos indicaron que

las buenas condiciones laborales, personales y familiares permiten que el rendimiento académico se vea favorecido.

En cuanto a la gestión, se comprobó que los profesores siguen algunas indicaciones, pero prefieren desarrollar sus propios esquemas en la materia asignada, así mismo que no existe claridad en los procesos de evaluación. Por otra parte, se hizo evidente que los resultados internos son diferentes a los resultados externos, fundamentalmente por la forma en que los estudiantes se les presenta la asignatura y el nivel de exigencia que no es acorde con lo planteado, a pesar que los profesores y directivos establezcan que ello permite que las pruebas externas sean mejores a comparación con las internas, dando lugar a la recomendación de que las estrategias pedagógicas y la formalización de las mismas deben ser revisadas por los directivos, como líderes de los procesos, apoyados en los profesores, acogiendo las inquietudes de estudiantes y padres de familia.

Por otra parte, Correa (2013), realizó un estudio sobre la “Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la UMNG y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran” con el objetivo de identificar ¿Cuál es la relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la Facultad de Estudios a Distancia de la UMNG y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde los significados de los diferentes actores que la integran? en la investigación se encontraron diversidad de temáticas que se relacionaron y tienen que ver con la influencia de la Gestión Educativa en el clima organizacional y en la motivación, liderazgo y trabajo en equipo. Por ejemplo, la posible desmotivación encontrada en los funcionarios se debió a las pocas posibilidades de ascenso, estudio y capacitación, algunas oficinas que no funcionan

adecuadamente, descontento generalizado en los funcionarios, las directivas no se preocupan por la planeación de actividades de bienestar para motivar más a la comunidad educativa.

Estos ejemplos de investigación realizados en otras instituciones fortalecieron la inquietud de profundizar más en relación al clima laboral y su influencia en la gestión escolar. Especialmente en un ambiente poco investigado, como las instituciones de educación primaria, en donde la naturaleza de las interacciones es distinta.

Clarificación conceptual

Se entiende como “Clima Organizacional el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta “(Maldonado, 2017, pág. 60).

Méndez, citado por Llanos (2016) define al clima organizacional como “la representación que las personas establecen como resultado de los procesos de interacción social donde los mismos están influenciados por un conjunto de valores, actitudes y creencias, así como el ambiente interno”. (p.66),

A su vez, García, citado por Llanos (2016), indica que “el clima organizacional representa los principios que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como: autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otros”. (p.66)

Para Llanos (2016), el clima organizacional “es un conjunto de factores laborales que delimitan el desenvolvimiento de los trabajadores influyendo positiva o negativamente en su predisposición y productividad laboral”. (p.67)

Sin embargo, existen ciertas confusiones respecto al clima organizacional y clima laboral, por lo cual conviene destacar que el Clima Organizacional: “Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.”, mientras que el Clima Laboral: “ Es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc.”

Para algunos autores, la definición de clima organizacional se divide en tres enfoques:

Subjetivos: Son las cuestiones relativas al ambiente empresarial desde la perspectiva humana (trabajadores).

Objetivos: Se trata del enfoque centrado en las características de la empresa u organización.

Integradores: Son las teorías más amplias, que involucran a los dos enfoques anteriores en la definición del clima de una organización.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas, a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. (pp.44-45)

Existe diversidad de dimensiones utilizados por los diferentes autores en la medición del clima laboral. A continuación, se presentan algunos de los más comunes:

Tabla 5. Dimensiones del clima laboral

Forehand y Glimer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler
1. Tamaño de la organización. 2. Estructura Organizacional. 3. Complejidad sistemática de la organización. 4. Estilo de liderazgo. 5. Orientaciones a fines.	1. Empeño. 2. Obstáculos o trabas. 3. Intimidación. 4. Espíritu de trabajo. 5. Actitud. 6. Acento puesto sobre la producción. 7. Confianza. 8. Consideración.	1. Estructura organizacional. 2. Obstáculo. 3. Recompensa. 4. Espíritu de trabajo. 5. Confianza y consideración de parte de los administradores. 6. Riesgos y desafíos.	1. Competencia eficacia. 2. Responsabilidad. 3. Nivel práctico concreto. 4. Riesgo. 5. Impulsividad.
Likert	Litwin y Stinger	Meyer	Payne
1. Métodos de mando. 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación. 3. Naturaleza de los procesos de comunicación. 4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción. 5. Toma de decisiones. 6. Fijación de los objetivos y las directrices.	1. Estructura organizacional. 2. Responsabilidad. 3. Recompensa. 4. Riesgo. 5. Apoyo. 6. Normas. 7. Conflictos.	1. Conformidad. 2. Responsabilidad. 3. Normas. 4. Recompensa. 5. Claridad organizacional. 6. Espíritu de trabajo.	1. Tipo de organización. 2. Control.

<p>7. Proceso de control.</p> <p>8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.</p>			
Pritchard y Karasick	Schaneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
<p>1. Autonomía.</p> <p>2. Conflictos contra cooperación.</p> <p>3. Relaciones sociales.</p> <p>4. Estructura organizacional.</p> <p>5. Recompensa.</p> <p>6. Relación entre rendimiento y remuneración.</p> <p>7. Niveles de ambición de la empresa.</p> <p>8. Estatus.</p> <p>9. Flexibilidad e innovación.</p> <p>10. Centralización.</p> <p>11. Apoyo.</p>	<p>1. Apoyo proveniente de la dirección.</p> <p>2. Interés por los nuevos empleados.</p> <p>3. Conflictos.</p> <p>4. Independencia de los agentes.</p> <p>5. Satisfacción.</p> <p>6. Estructura organizacional.</p>	<p>1. Estructura organizacional.</p> <p>2. Refuerzo.</p> <p>3. Centralización del poder.</p> <p>4. Posibilidad del cumplimiento.</p> <p>5. Formación y desarrollo.</p> <p>6. Seguridad contra riesgo.</p> <p>7. Apertura contra rigidez.</p> <p>8. Estatus y moral.</p> <p>9. Reconocimiento y retroalimentación.</p> <p>10. Competencia y flexibilidad organizacional.</p>	<p>1. Cohesion entre el cuerpo docente.</p> <p>2. Grado de compromiso del cuerpo docente.</p> <p>3. Moral de grupo.</p> <p>4. Apertura de espíritu.</p> <p>5. Consideración.</p> <p>6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.</p> <p>7. Importancia de la producción.</p>

Capítulo V. Diseño e implementación de la intervención

A continuación, se presenta el proceso de diseño e implementación del proyecto de intervención para la mejora del clima laboral en la institución de educación primaria.

Enunciación de la hipótesis de acción.

Las siguientes hipótesis parten de la identificación de las preguntas de la investigación, que nos sirven de guía para identificar las hipótesis de acción.

¿Qué acciones de cambio se pueden implementar para fortalecer el clima laboral en la institución de educación primaria?

Los resultados del diagnóstico dieron origen a las siguientes teorías prácticas e hipótesis de acción tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6. Resultados-Hipótesis de acción

Variables	Categorías	Resultados-Teorías prácticas	Hipótesis de acción para validarse
FORTALECIMIENTO	Procesos	Los docentes cuentan con las capacidades, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de su trabajo en el aula, de acuerdo con los procesos normativos y con una visión sobre lo que desean lograr.	Si se realizan talleres de capacitación al personal en diversas áreas, se podría potencializar sus capacidades, habilidades y actitudes, fortaleciendo su visión personal y su quehacer educativo.
	Capacidades		
	Visiones		
	Habilidades		
	Actitudes		
CLIMA LABORAL	Relaciones humanas	Las relaciones humanas no siempre son cordiales y en	Si se capacita al personal en educación emocional los

		ocasiones los docentes se sienten relegados o atacados por sus compañeros.	docentes podrían mejorar sus relaciones humanas.
	Motivación	La mayoría de los docentes se sienten parcialmente motivados por aspectos como las características o el desempeño de sus alumnos y el apoyo de los padres de familia, y no por contar con un buen equipo de trabajo o el sentimiento de pertenencia al centro de trabajo. La institución ha realizado escasas actividades de convivencia por parte de la comisión de acción social.	Si se realizan actividades de convivencia entre el personal docente y directivo se puede motivar y fortalecer una identidad como colectivo docente.
	Comunicación	Pese a que existe la circulación de la información directa y oportuna, en ocasiones esta información es inexacta o incompleta.	Si se difunden estrategias de comunicación efectiva se pueden mejorar los procesos de comunicación entre el personal docente y directivo.

	Liderazgo	Las intervenciones para la resolución de conflictos realizadas por parte de la dirección de la escuela se consideran poco asertivas, con déficit en la retroalimentación y aplicación de estrategias para la mejora del clima laboral.	Si se concientiza al personal directivo acerca de la importancia de mejorar las estrategias de resolución de conflictos y retroalimentación, se podría mejorar el clima laboral.
	Satisfacción	La mayoría de los docentes se sienten satisfechos con su trabajo, con el desempeño de los alumnos y el apoyo de los padres de familia. Pocos se sienten satisfechos con el apoyo de algunos compañeros o de la directora.	Si se realizan actividades de convivencia mejoraría la satisfacción y el sentido de pertenencia del personal docente.
	Trabajo colaborativo	Los docentes consideran que no todos los compañeros participan colaborativamente en las actividades comisionadas.	Si se realiza una campaña de difusión sobre la importancia del trabajo colaborativo, los docentes podrían revalorar el impacto de éste.

INTERVENCIÓN	Desarrollo integral	Pocas veces se implementan estrategias de desarrollo integral para el personal docente.	Si se realizan talleres de capacitación en otras áreas como educación emocional, los docentes podrían desarrollar plenamente su potencial y mejorar tanto profesional como personalmente.
	Atención colectiva e individual	Casi todos los docentes consideran que cuentan con el apoyo de sus compañeros y de la directora para solucionar alguna problemática de la escuela.	Si se continua refuerza el apoyo al personal docente y directivo mediante estrategias de comunicación efectiva, talleres y campañas de difusión, se fortalecerá el clima laboral en la institución educativa.
	Socialización	Pocas veces se resuelven los conflictos (entre el personal) de manera asertiva, por lo que se requiere mayor capacitación al personal.	Si se capacita al personal directivo acerca de la resolución de conflictos de manera asertiva, aplicando soluciones ganar-ganar podría impactar en la mejora del clima laboral.

	Trasformación social	Las acciones del PEMC tienen poco impacto en la comunidad escolar, y no se consideran estrategias pertinentes para la atención del clima laboral.	Si se concientiza al personal responsable de la comisión de acción social sobre el impacto de sus acciones en la mejora de las relaciones humanas entre el personal docente, se podría lograr una transformación en la cultura laboral.
CALIDAD EDUCATIVA	Eficacia	El personal cumple con sus funciones con eficacia y eficiencia, pero consideran que pocas veces las actividades se distribuyen de manera equitativa.	Si se concientiza al personal directivo respecto a la importancia de ser más equitativos en la organización de las actividades, se podría lograr una mejor calidad el quehacer educativo.
	Eficiencia		
	Equidad		

Referentes teóricos que sustentan el proyecto de intervención

Propósito central de la intervención.

Mejorar el clima laboral a través del desarrollo de las relaciones humanas, la convivencia y el trabajo colaborativo por medio de estrategias que motiven al personal.

Objetivo general

Mejorar el clima laboral en la institución educativa, a partir de estrategias pertinentes de fortalecimiento para alcanzar la mejora de la convivencia.

Descripción general de la intervención

El proyecto de intervención para el fortalecimiento del clima laboral en la institución se organiza en dos ciclos de intervención, cada uno con su respectivo objetivo, acciones de cambio, objetivo específico de la acción de cambio y las actividades correspondientes a la acción de cambio. Cada acción de cambio está orientada a mejorar los resultados poco favorecedores en las categorías previamente señaladas en el diagnóstico: a) Relaciones humanas, motivación, comunicación, liderazgo, satisfacción, trabajo colaborativo, correspondientes a la variable CLIMA LABORAL; b) desarrollo integral, socialización, transformación social, correspondientes a la variable INTERVENCIÓN; C) y equidad, correspondiente a la variable de CALIDAD. Cabe destacar que en la variable FORTALECIMIENTO, se obtuvieron resultados que considerados como fortalezas que pueden potenciar el desarrollo del proyecto.

Para el primer ciclo se considera trabajar sobre las categorías Relaciones humanas, liderazgo, socialización y comunicación, que afectan directamente el desarrollo del clima laboral. Así como las categorías de desarrollo integral que se encuentra implícita en las acciones de cambio.

Para el segundo ciclo se considera trabajar con las categorías, motivación, satisfacción, trabajo colaborativo, socialización, transformación social y equidad

Plan de intervención

Tabla 7. Organización de los ciclos de intervención con las acciones y objetivos

Ciclo de intervención	Objetivo del ciclo	Acciones de cambio	Objetivo de la acción	Actividades
Primer ciclo	Concientizar al personal docente y directivo sobre la importancia de la comunicación a través de las relaciones humanas.	Mejorar los procesos de comunicación entre el colectivo docente y la dirección.	Reconocimiento de los docentes a través de imágenes sobre la importancia de los procesos de comunicación en las tomas de decisiones.	Elaboración de infografías para mejorar los procesos de comunicación entre el colectivo docente y la dirección.
		Mejorar las relaciones humanas entre el colectivo docente.	Difundir y capacitar al personal sobre los tipos de pensamientos distorsionados. Y cuáles son los que afectan las relaciones humanas en el clima laboral.	Taller de pensamientos distorsionados.
		Fortalecer la intervención de la dirección de la escuela en las situaciones de conflicto entre el colectivo docente.	Reconocimiento y valoración del impacto de la intervención oportuna en situaciones de conflicto orientadas mediante estrategias de liderazgo.	Plática de sensibilización sobre la importancia del liderazgo al personal directivo y administrativo.

Segundo ciclo	Mejorar el trabajo colaborativo y la convivencia entre el colectivo docente y la dirección para crear una identidad como equipo de trabajo.	Mejorar el trabajo colaborativo entre el colectivo docente.	Difusión de estrategias para mejorar el trabajo colaborativo en el colectivo docente a través de carteles informativos.	Campaña de sensibilización para el trabajo colaborativo a través de la difusión de carteles.
		Mejorar la convivencia sana y pacífica entre el colectivo docente.	Impulsar y crear eventos para mejorar la convivencia sana y pacífica entre el colectivo docente y directivos.	Actividad de convivencia
		Mejorar la convivencia sana y pacífica entre el colectivo docente.	Fomentar la participación en actividades recreativas dentro de la escuela.	Realización de un encuentro deportivo entre el personal directivo y docente.

Tabla 8. Planificación del proyecto de intervención para el fortalecimiento del clima laboral en una institución de educación primaria. Primer ciclo

Acciones de cambio	Objetivo	Meta	Actividades	Indicadores	Tiempo	Recursos	Responsable
Mejorar los procesos de comunicación entre el colectivo docente y la dirección.	Elaboración de infografías para mejorar los procesos de comunicación entre el colectivo docente y la dirección.	Lograr que el 100% de los procesos de comunicación se mejoren entre colectivo docente y la dirección.	Presentación de Imágenes sobre la comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> Se elaboró la infografía sobre la comunicación efectiva. Impresa y digital. Se colocaron las imágenes en lugares estratégicos de la institución educativa. Se difundieron las imágenes a través de redes sociales. 	Marzo 2020	Imágenes. Pegamento.	Gestor y equipo de trabajo.
Mejorar las relaciones humanas entre el colectivo docente.	Difundir y capacitar al personal sobre los tipos de pensamientos distorsionados. Y	Lograr que el 100% del personal conozca los pensamientos distorsionados	Taller de pensamientos distorsionados.	<ul style="list-style-type: none"> Todo el personal asistió al taller. Elaboración del cuadro sobre los pensamientos distorsionados. 	Abril 2020	Computadora. Proyector. Copias.	Gestor y equipo externo.

	cuáles son los que afectan las relaciones humanas en el clima laboral.	y cómo afectan la vida cotidiana.		<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de los pensamientos distorsionados y sus consecuencias. 			
Fortalecer la intervención de la dirección de la escuela en las situaciones de conflicto entre el colectivo docente.	Reconocimiento y valoración del impacto de la intervención oportuna en situaciones de conflicto orientadas mediante estrategias de liderazgo.	Lograr que la dirección se involucre al 100% en la resolución de situaciones de conflicto entre el colectivo docente.	Plática sobre liderazgo al personal directivo y administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de la dirección de la institución en la plática. • Implementación de estrategias de liderazgo. 	Abril 2020	Computadora. Proyector.	Gestor y equipo externo.

Tabla 9. Planificación del proyecto de intervención para el fortalecimiento del clima laboral en una institución de educación primaria. Segundo ciclo

Acciones de cambio	Objetivo	Meta	Actividades	Indicadores	Tiempo	Recursos	Responsable
Mejorar el trabajo colaborativo entre el colectivo docente.	Difusión de estrategias para mejorar el trabajo colaborativo en el colectivo docente a través de carteles informativos.	Lograr el 100% de colaboración en las actividades generales que realiza la institución.	Campaña de sensibilización para el trabajo colaborativo a través de la difusión de carteles.	<ul style="list-style-type: none"> Se colocaron los carteles informativos de manera visible en lugares estratégicos de la escuela. 	Abril 2020	Carteles. Pegamento.	Gestor y equipo de trabajo.
Mejorar la convivencia sana y pacífica entre el	Impulsar y crear eventos para mejorar la convivencia sana y pacífica entre el	Lograr que el 100% del personal se involucre en las actividades de	Actividad de convivencia	<ul style="list-style-type: none"> Organización de una actividad de convivencia extraescolar. Se elaboraron actividades que impliquen la participación del colectivo. 	Mayo 2020		Gestor y equipo de trabajo.

colectivo docente.	colectivo docente y directivos.	convivencia escolares y extraescolares.		<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de integración y convivencia entre el colectivo docente. • 			
Mejorar la convivencia sana y pacífica entre el colectivo docente.	Fomentar la participación en actividades recreativas dentro de la escuela.	Lograr que el 100% del personal participe en una actividad recreativa.	Proyección de un video sobre la convivencia ideal en la institución educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Se elaboró el video sobre la convivencia ideal. • Se proyectó el video en la actividad de convivencia. • Se proporcionaron apreciaciones acerca de lo observado. • El colectivo docente participó en la elaboración del video. 	Mayo 2020	Computadora. Proyector. Bocinas.	Gestor, equipo de trabajo y participantes potenciales.

Ciclo de intervención

Las cinco acciones de cambio que componen el proyecto de intervención se dividieron en dos ciclos de intervención como se muestran a continuación:

Figura 3. Acciones de cambio que constituyen el primer ciclo de intervención del proyecto.

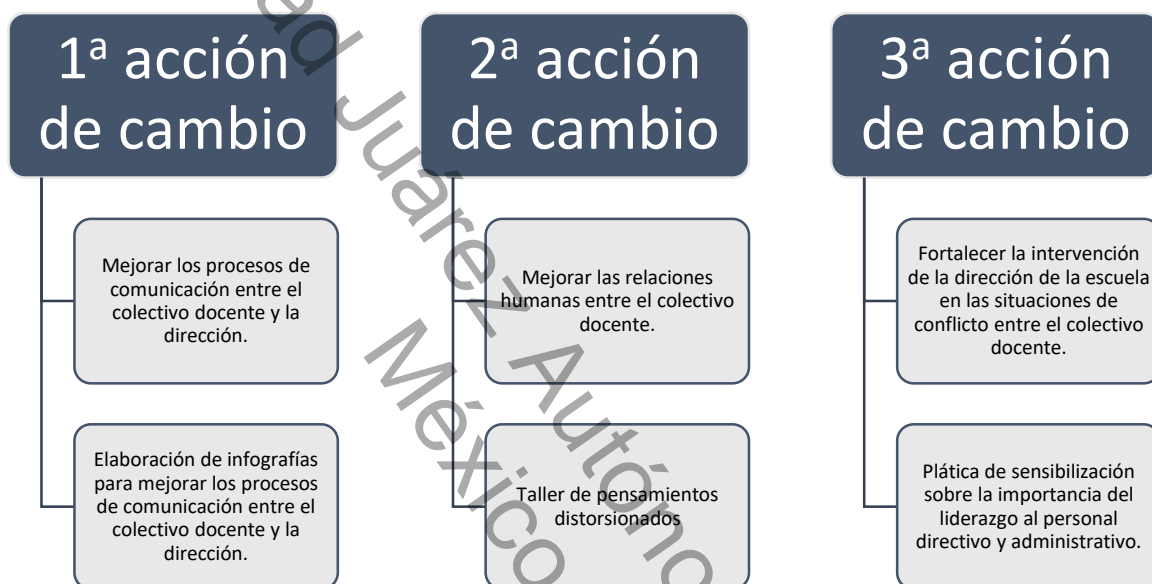
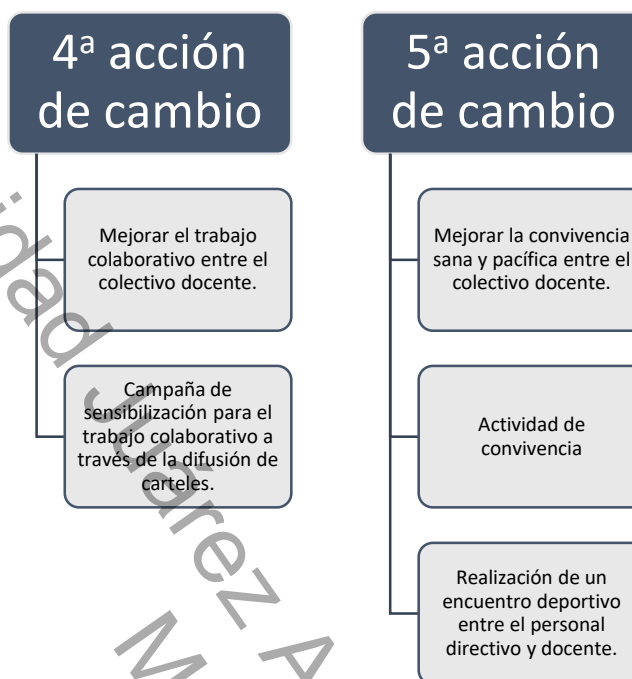


Figura 4. Acciones de cambio que constituyen el segundo ciclo de intervención del proyecto.



Planeación de la estrategia

Proceso de implementación

Se inició el proceso con la socialización de los resultados del diagnóstico al equipo de trabajo. Dicha actividad se efectuó en el mes de marzo de 2020, al finalizar una reunión de consejo técnico escolar. Estuvieron presentes la Directora, las docentes DO1 y DO2 y la Gestora. Durante la sesión se compartieron los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, se realizó una comparación con el análisis FODA realizado previamente con el mismo equipo. Posteriormente se identificaron las categorías a intervenir y se planificaron las acciones de cambio con su respectiva actividad. Al principio se consideró iniciar con las relaciones humanas y el trabajo colaborativo,

sin embargo, se priorizó como primera acción de cambio la mejora de la comunicación, que en consecuencia podría influir en la mejora de las siguientes categorías a intervenir. Un aspecto a destacar durante la reunión fue que la Directora manifestó cierta inconformidad respecto a los resultados correspondientes la categoría de Liderazgo.

La primera acción de cambio fue la “mejorar los procesos de comunicación entre el colectivo docente y la dirección” a través de la elaboración y difusión de infografías para mejorar los procesos de comunicación entre el colectivo docente y la dirección mediante el grupo en la aplicación de WhatsApp.

La segunda acción de cambio, “Mejorar las relaciones humanas entre el colectivo docente” a través del Taller de pensamientos distorsionados no se pudo llevar a cabo. En un principio por problemas para agendar la actividad, debido a constantes suspensiones en la escuela, y, posteriormente, debido a la suspensión de clases por la emergencia sanitaria del COVID-19.

La tercera acción de cambio “Fortalecer la intervención de la dirección de la escuela en las situaciones de conflicto entre el colectivo docente” a través una plática de sensibilización sobre la importancia del liderazgo al personal directivo y administrativo tampoco se realizó debido a la suspensión de clases por la emergencia sanitaria del COVID-19.

La cuarta acción de cambio “Mejorar el trabajo colaborativo entre el colectivo docente” con una campaña de sensibilización para el trabajo colaborativo a través de la difusión de carteles no se realizó debido a la suspensión de clases por la emergencia sanitaria del COVID-19.

La quinta acción de cambio “Mejorar la convivencia sana y pacífica entre el colectivo docente” a través de una Actividad de convivencia y la realización de un encuentro deportivo entre el personal directivo y docente. Se llevaron a cabo durante el mes de marzo, antes de que se suspendieran las clases por la emergencia sanitaria. Primero se realizó el encuentro deportivo, que, con apoyo de la Supervisora Escolar, se llevó a cabo en toda la zona, concentrando a docentes,

directivos y personal de apoyo en una misma sede. Respecto al personal de la institución educativa en cuestión, se notó la división de dos grupos sociales, uno conformado por la Directora y cinco docentes, y el segundo, por ocho docentes. Casi todas las docentes participaron en las actividades, con excepción de tres compañeras que se mantuvieron excluidas sin actitud colaborativa.

Finalmente se realizó una actividad de convivencia extra escolar en casa de la Gestora, con la intención de romper barreras, fomentar el compañerismo y celebrar a las compañeras que cumplían años durante el mes de marzo. Desafortunadamente, solo pudieron asistir cinco de las trece compañeras invitadas.

Lo ocurrido, seguimiento de la estrategia del proceso de implementación

Llevar a cabo del proceso de implementación fue un verdadero reto debido a los siguientes factores:

En primer lugar, a la dificultad para programar las sesiones de reunión con el equipo de trabajo. Contar con el apoyo del equipo de trabajo, especialmente con el de la Directora del plantel es imprescindible cuando se trata de un proyecto de gestión. Los directivos son quienes otorgan el visto bueno y las facilidades para realizar las actividades. Desafortunadamente, existen eventos escolares previamente agendados tanto por la Supervisión escolar como por la comisión de acción social en la escuela, que se priorizan por encima de otras actividades consideradas ajenas al quehacer educativo.

En segundo lugar, se tuvieron dificultades para agendar las actividades que requerían la interacción entre el personal. Para el primer ciclo de intervención, se planificó un taller de Pensamientos Distorsionados para llevar a cabo en una Jornada de trabajo normal, siendo imperativo suspender un día de clases para los alumnos. Sin embargo, debido a las constantes

actividades escolares generales que se tenían agendadas, la Directora pospuso la realización del taller para el siguiente mes.

En tercer lugar, debido a la emergencia sanitaria decretada a finales del mes de marzo. En el análisis FODA consideramos amenazas que podrían repercutir en el desarrollo del trabajo como problemas de alcoholismo en los docentes, la delincuencia o desastres naturales que propicien la suspensión temporal de clases. En esta ocasión, por primera vez en décadas, surge una pandemia que cambió el estilo de vida cotidiano, permitiendo el distanciamiento social físico entre las personas y suspendiendo las labores en los diferentes sectores económicos.

La valoración

Durante el primer ciclo de intervención se obtuvieron los siguientes resultados:

Alcances

Se identificaron las categorías y situaciones que influyen en desarrollo de un clima laboral.

Se planificaron actividades adecuadas a cada categoría detectada.

Se logró la colaboración de algunas docentes en la mejora de su actitud hacia el trabajo.

Pendientes

La realización del Taller de pensamientos distorsionados.

Dar seguimiento más personalizado a las actividades desarrolladas.

Realizar las actividades de convivencia con el personal completo.

Intensificar las campañas de difusión con otras actividades complementarias.

Seguimiento

Se necesita contar con mecanismos de seguimiento apoyo y seguimiento por parte de la dirección de la escuela o la comisión de acción social.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo VI. Evaluación de la intervención

Disfunciones y alternativas

La evaluación de esta Intervención se realizó a través de instrumentos de Autoevaluación y Coevaluación, los cuales permitieron analizar dos momentos importantes del proceso de intervención, es decir, el antes y el después de la Intervención.

Respecto a las disfunciones encontradas durante la realización del proyecto de intervención, estas se pueden agrupar en tres momentos:

Planeación

Parte de estas dificultades identificadas se atribuyen a que la Gestora es nueva en la plantilla laboral, por lo que al elegir al equipo de trabajo no contaba con mayores referencias que la información académica y la observación de los niveles de responsabilidad de las docentes de la institución. Esta situación propició un ambiente de tensión para el desarrollo de las reuniones de trabajo, ya que no se habían establecido relaciones fraternales entre el mismo equipo.

En el apartado anterior se describieron también las dificultades para agendar tanto las reuniones con el equipo de trabajo como las actividades que requerían la interacción entre el personal.

Implementación

Una disfunción detectada en el proceso de implementación se debe a que algunas actividades planeadas para ciertos momentos tuvieron que adelantarse o posponerse de manera indefinida. Para el primer ciclo de intervención se había planeado un Taller de pensamientos distorsionados que no pudo concretarse. Mientras que, para el segundo ciclo, se planeó el encuentro deportivo, a razón de que, habiendo trabajado las relaciones humanas y la comunicación efectiva, se propiciara una mejor convivencia e interacción entre las docentes.

Otra de las disfunciones ocurridas durante la implementación fue la Emergencia sanitaria que derivó en la suspensión de clases presenciales en las instituciones educativas. Ciertamente, era una alternativa realizar el taller de manera virtual; sin embargo, la mayoría de las docentes residen en localidades apartadas de la cabecera municipal, por lo que no cuentan con internet o la conexión adecuada para realizar este tipo de actividades. Cabe destacar que, por ser una actividad ajena a sus funciones, no mostraban la misma disposición a realizarla.

Seguimiento y evaluación

En este mismo tenor, el proceso de seguimiento se dio abordando el uso de las herramientas digitales.

Informe global de evaluación

Los instrumentos de evaluación que se utilizaron durante y al término de la implementación como se mencionó en capítulos anteriores, consistieron en:

- Observación directa.
- Encuesta de salida.
- Cuadro PNI (Positivo, Negativo, Interesante)

La valoración del gestor hacia su gestión

Para realizar la autoevaluación de esta intervención es necesario definir el concepto de Autoevaluación, según Morán (2014) “es aquella que se da desde el propio sujeto, de la acción educativa en la medida que vivencia su propio proceso de aprendizaje como un acto permanente de construcción y revisión de su conocimiento personal de su desarrollo”. (p.192)

Para ello, se utilizó un instrumento conocido como cuadro PNI (positivo, negativo, interesante) que se resume a continuación y que puede apreciarse completamente en el Apéndice 9.

Tabla 10. Ejemplo de cuadro PNI

<i>Positivo</i>	<i>Negativo</i>	<i>Interesante</i>
- Nuevos aprendizajes.	- Temor.	- Desarrollo de la
- Capacidad de socialización.	- No se lograron los objetivos.	capacidad de observación y escucha
- Implementación del proceso de IA.	- Necesidad de mejora en las habilidades de investigación y redacción.	atenta.
- Crecimiento personal.		

Las experiencias y los aprendizajes adquiridos durante la intervención proporcionan a la Gestora el conocimiento de actuación para futuras intervenciones. Ahora con la metacognición lograda se reconoce que el proceso de implementación no se realizó según las fechas establecidas, que las actividades planeadas tuvieron que reagendarse, reestructurarse o suspenderse, y que los instrumentos de evaluación fueron elegidos de acuerdo con las acciones establecidas.

Un aspecto crucial para la Gestora fue la reciente incorporación a la institución educativa, razón a la que se le atribuyen dos situaciones: La primera, favorable, porque permitió observar y analizar el problema desde fuera, es decir, sin formar parte en la problemática detectada. La segunda, poco favorable, debido a al factor de la confianza. La Gestora, como nuevo personal, no contó con la confianza tanto personal como social para realizar adecuadamente la intervención. En un principio, por la manifestación de desacuerdo de la Directora con los resultados obtenidos por

el diagnóstico y posteriormente por las características socioemocionales tanto de la Gestora como de los participantes potenciales.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo VII. Difusión de la intervención e institucionalización

Socialización de resultados

Ante la importancia de dar a conocer los resultados de la intervención en la institución educativa donde se implementó, es indispensable que tanto las autoridades educativas de la institución como los demás actores involucrados, tengan conocimiento de los logros obtenidos, es decir, brindarles una imagen que les permita visualizar el antes, durante y el después, propiciando que éstos puedan contrastar la realidad en la que se encontraban inmersos.

Para reconocer el impacto obtenido, se decidió difundir o dar a conocer (el término socializar significa estatizar) los resultados a la institución a través de un informe que se presentará en el consejo técnico escolar fase intensiva correspondiente al mes de julio de 2020, en el cual se presentarán: el plan de intervención, el proceso de implementación, logros obtenidos, las dificultades y las áreas de oportunidad pendientes. Una vez realizado lo anterior, se pondrá a disposición de la dirección y de los docentes dicho informe para que lo puedan consultar, revisar o aportar algunas observaciones que consideren relevantes.

Incorporación en la cultura (consideraciones para la culturización y posteriormente la institucionalización)

La importancia de institucionalizar una intervención radica en que ésta no sólo se quede como un logro o un objetivo alcanzado, sino que se reflexione, se difunda, y se replique, en primer momento en la institución donde se implementó, mejorando los procesos de gestión, así también, revalorizando los recursos humanos, sus capacidades, sus características y sobretodo sus sentimientos y emociones. Este proceso de revalorización puede propiciar un cambio en la cultura

institucional que, entonces, permitirá que su impacto se refleje a través de la difusión a otras instituciones con problemáticas similares, las cuales, deberán realizar la inclusión de una cultura institucional innovadora, que les permita apropiarse, adaptarse y mejorar su hacer en beneficio no sólo de los estudiantes sino también de los docentes, directivos y personal de apoyo en aras de mejorar y brindar una educación de calidad.

Otra consideración para lograr el proceso de culturalización sería retomar este trabajo de intervención realizando nuevas adecuaciones y reestructuraciones en un futuro próximo dentro de la misma institución. Se sugiere que, teniendo mayor tiempo de pertenencia en la institución educativa, la gestora cuenta con mayores elementos para abordar la problemática y realizar una mejor intervención.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Conclusiones

Una vez concluido el proceso de intervención y después de haber analizado los resultados, alcances y pendientes se estableció lo siguiente:

1) Para realizar un proyecto de intervención para la gestión es indispensable contar con el apoyo y la confianza de los directivos y el equipo de trabajo. Naturalmente éstos se eligen tomando en cuenta sus capacidades, sus conocimientos, sus habilidades y el cargo que desempeñan, sin embargo, lo más importante es desarrollar una buena relación basada en el respeto, la confianza, y el interés mutuo por contribuir al proyecto, ya que, si se carecen de estos factores existe la posibilidad de que la intervención no resulte favorecedora.

2) Determinar un plan de contingencia, es decir, generar un plan B, en caso de situación no prevista o fuera del control del investigador. Al realizar el proceso de planificación es necesario considerar diversas opciones que sirvan para implementar en los diferentes casos que se presenten. Un claro ejemplo es que en el análisis FODA realizado, nunca consideró que una Pandemia mundial podría entorpecer o dificultar las actividades planeadas. Tanto docentes, directivos, alumnos y padres de familia no estaban preparados para afrontar una situación de tal magnitud, en donde las redes sociales y las tecnologías de la información se convertirían en las principales herramientas para la educación. Esta emergencia sanitaria vino a reconfigurar las bases del sistema educativo, así como las nuevas formas de interacción social a través de la tecnología.

3) La necesidad de capacitación del personal educativo tanto en educación emocional como en el uso de nuevas tecnologías para la información. Si bien, la naturaleza de esto no radica completamente en el desconocimiento hacia el uso de la tecnología, si se reconoce la necesidad de formar vínculos socioafectivos que faciliten la inmersión en la utilización de nuevas herramientas para la comunicación. Los programas, las aplicaciones y las herramientas tecnológicas han estado

ahí; sin embargo, no se contaba con un motivo insoslayable para utilizarlas. Por ello, la capacitación en el uso de programas o aplicaciones tecnológicas no había causado gran impacto en el magisterio hasta que, con la llegada de la pandemia y el establecimiento del trabajo a distancia, se le consideró como parte de las prácticas sociales del lenguaje. De esta forma, ya estando en casa y teniendo la necesidad de comunicarnos y continuar de alguna forma con el trabajo diario, es como surge de manera emergente el interés por la capacitación respecto a herramientas, aplicaciones y programas digitales. Aunado a la necesidad de comunicación en la distancia, la capacitación en educación emocional cobró relevancia debido al confinamiento, ya que lejos de las relaciones cotidianas que se daban en el ámbito laboral, se reconocieron las carencias en la gestión de las emociones propias y se revaloró el actuar frente a los individuos como a las situaciones adversas como parte del desarrollo integral y profesional.

4) Permite a los individuos de cualquier ámbito laboral lograr un desarrollo integral, en el que no solo se buscará la mejora como profesionista sino como persona racional y pensante.

Crecimiento como gestor y como persona en el proceso

El crecimiento personal es inherente en el desarrollo de la investigación acción, ya que el Gestor no sólo forma parte del proceso, sino que se ve inmerso todo el tiempo. Los procesos de análisis y reflexión son variables constantes a lo largo de la intervención realizada, que permiten expandir todos los canales de percepción.

Respecto al crecimiento experimentado por la Gestora, se puede identificar la mejora en la capacidad de escuchar, observar e identificar situaciones gracias a la naturaleza del desarrollo del diagnóstico de la situación problemática.

Otro aspecto en el que se mejoró fue en la socialización de las observaciones. En un principio, causaba temor exponer resultados negativos o poco alentadores ante el equipo de trabajo,

especialmente ante la Directora, jefe máximo de la institución educativa. Conforme se fueron desarrollando algunas sesiones de trabajo, ese temor se fue disipando gracias al apoyo brindado por algunas compañeras de trabajo.

Aprendizajes conceptuales y procesuales como gestor

En el marco de los aprendizajes conceptuales se pueden destacar el conocimiento de los conceptos y dimensiones del clima organizacional y laboral, ya que, al investigar acerca de éstos, se identificaban las situaciones observadas previamente, lo cual permitió identificar los aspectos más relevantes en la investigación. En cuanto a los aprendizajes procesuales es menester resaltar la importancia de la correcta realización del proceso de diagnóstico.

El diagnóstico es la piedra angular para la investigación acción, la parte más importante de la que depende la intervención, pues ella es la que proporciona la visualización de la realidad, define la situación problemática, proporcionar la dirección hacia donde deben encausarse las acciones del proyecto de gestión y determina los aspectos o áreas para la intervención.

Aprendizajes de la metodología de gestión

En lo que respecta a la metodología de la gestión, se contó con el mejor aporte que se puede realizar a la comunidad educativa, que es el conocimiento y aplicación de la metodología de la investigación acción. Si bien, la investigación acción tiene similitudes con los procesos de gestión, ya que ambos parten del diagnóstico de la situación actual, el impacto radica la valoración de los ciclos de intervención, la reflexión y replanificación que en la IA se realiza. Incorporar esta fase de replanificación en los procesos de gestión permitirá enriquecer a cualquier proyecto de intervención que se realice en las instituciones educativas.

Finalmente, para lograr la consolidación de la fase de replanificación es imprescindible contar con un proceso de seguimiento y evaluación de las acciones bien definidos. En los proyectos de gestión se hace mucho hincapié en la etapa de evaluación, como forma para continuar o descartar las acciones, por lo que se reconoce que para proporcionarle la importancia debida a esta etapa se deben construir siempre estándares, aspectos y criterios específicos que permitan realizar los procesos de seguimiento y evaluación de manera eficiente.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Apéndices

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Apéndice 1

Preguntas guía para el Diagnostico

Variables	Categorías	Pregunta Guía
FORTALECIMIENTO	Procesos	¿El personal cumple con su responsabilidad de forma efectiva?
	Capacidades	¿El personal está capacitado para realizar todas sus funciones?
	Visiones	¿El personal tiene visión en la vida laboral?
	Habilidades	¿El personal cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo?
	Actitudes	¿Cómo es la actitud del personal en su entorno laboral?
CLIMA LABORAL	Relaciones humanas	¿Cómo afectan las relaciones sociales en el clima laboral?
	Motivación	¿El personal se siente motivado?
	Comunicación	¿Cómo fluye la comunicación en relación con el clima laboral? ¿Cómo es la comunicación entre el personal y los directivos?
	Liderazgo	¿Existe liderazgo por parte de la dirección de la institución educativa?

		¿Qué acciones realiza la dirección de la institución para favorecer el clima laboral?
	Satisfacción	¿Cómo influye la satisfacción del personal en el clima laboral?
	Trabajo colaborativo	¿Cómo influye el trabajo colaborativo en el clima laboral?
INTERVENCIÓN	Desarrollo integral	¿Cuáles son las estrategias implementadas por los directivos para lograr un desarrollo integral?
	Atención colectiva e individual	¿Cómo se brinda el apoyo a los compañeros en diversas situaciones?
	Socialización	¿Cómo se resuelven los conflictos?
	Trasformación social	¿Existe un plan de mejora para la transformación social en la institución educativa?
CALIDAD EDUCATIVA	Eficacia	¿El trabajo realizado por el personal es eficaz?
	Eficiencia	¿El personal realiza eficientemente su trabajo?
	Equidad	¿Las actividades son asignadas de forma equitativa?

Apéndice 2

Evaluación del clima laboral

El propósito de esta encuesta es identificar las áreas de oportunidad que permitan mejorar el clima laboral en la institución educativa. La información que nos proporcione será de mucha utilidad en la búsqueda de la mejora continua de la escuela.

INSTRUCCIONES

A continuación, se presentan algunas afirmaciones en relación con el trabajo. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una cruz (x) la opción que se acerque más a su punto de vista.

“La honestidad es el primer capítulo en el libro de la sabiduría”

-Thomas Jefferson.

	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
Realizo las actividades de manera responsable que me son encomendadas de acuerdo con los objetivos de la institución educativa.					
Participo en las capacitaciones que la institución educativa ofrece de acuerdo con mi perfil.					
Cumplo efectivamente con las actividades y/o comisiones que se me asignan.					
Sigo una visión personal y laboral para realizar de manera eficiente mi trabajo.					
Cuento con las habilidades necesarias para realizar las tareas encomendadas.					
Demuestro una actitud positiva cuando realizo mi trabajo.					
Las relaciones interpersonales en la institución educativa son cordiales.					
El ambiente que se respira en la institución educativa es ideal.					
Me he sentido atacado o relegado por parte de mis compañeros de trabajo.					
Me siento motivado en mi centro de trabajo.					
Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades en mi centro de trabajo.					

Recibo las instrucciones de mi jefe en forma oportuna para cumplir alguna tarea laboral.					
	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta o incompleta.					
La dirección de la institución retroalimenta mi trabajo.					
La dirección de la institución interviene asertivamente en la resolución de diversas situaciones problemáticas.					
La dirección de la institución realiza acciones para mejorar el clima laboral entre los compañeros.					
Me siento satisfecho en la institución donde trabajo.					

¿Qué me hace sentir satisfecho en la institución educativa donde trabajo?

	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
En esta institución educativa se trabaja colaborativamente.					
Todos los compañeros participan colaborativamente en las actividades que se les comisionan.					
Se implementan estrategias para el desarrollo integral del personal que labora en la institución.					

Mencione algunas de las estrategias implementadas en la institución educativa.

	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Casi nunca	Nunca
Cuento con el apoyo de mis compañeros para solucionar alguna situación problemática del trabajo.					
Cuento con el apoyo de la dirección para solucionar alguna situación problemática del trabajo.					
Los conflictos en la institución de educativa se resuelven de manera asertiva.					
La institución educativa cuenta con el personal capacitado para resolver los conflictos escolares.					
El Programa Escolar de Mejora Continua contribuye realmente a la transformación social de la comunidad escolar (alumnos, docentes, directivos, padres de familia).					
El Programa Escolar de Mejora Continua establece acciones para mejorar el clima laboral en la institución educativa.					
Realizo eficazmente las actividades asignadas.					
Realizo eficientemente las actividades asignadas.					
Las actividades y comisiones se distribuyen equitativamente en el personal de la institución.					
Me siento dispuesto a colaborar en las actividades que se propongan para la mejora del clima laboral en la institución donde trabajo					

¡Gracias por tu participación!



Universidad Autónoma de Tabasco.

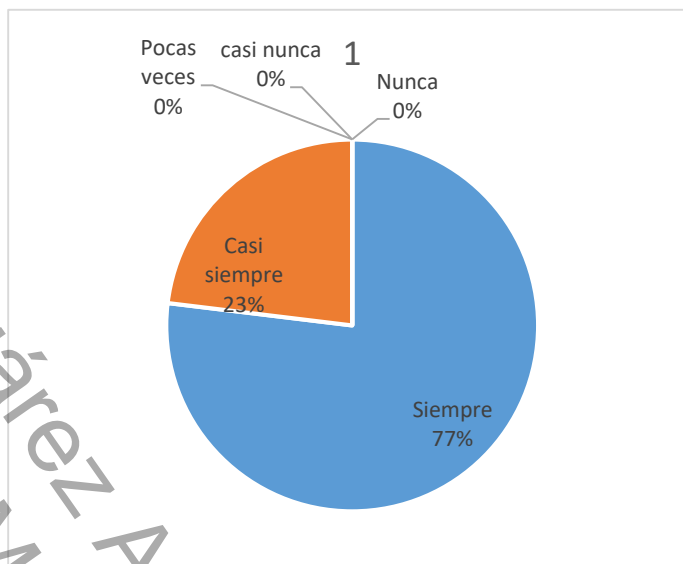
Apéndice 3

Resultados del diagnostico

PROCESOS

1. Realizo las actividades de manera responsable que me son encomendadas de acuerdo con los objetivos de la institución educativa.

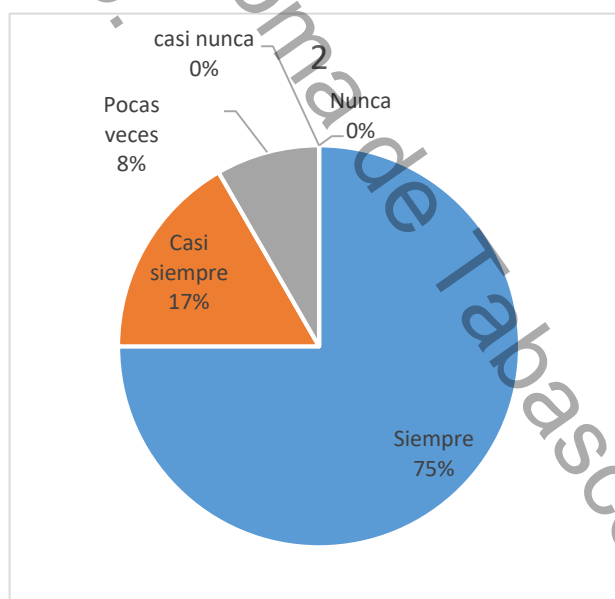
Indicadores	Profesores
Siempre	10
Casi siempre	3
Pocas veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	13



CAPACIDADES

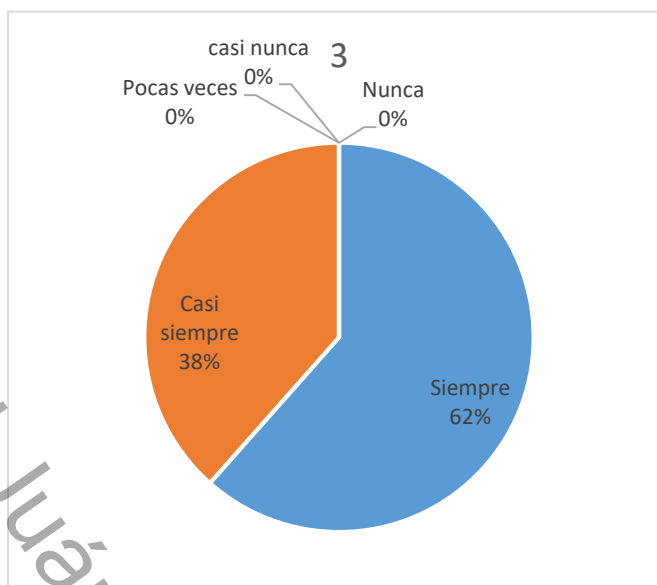
2. Participo en las capacitaciones que la institución educativa ofrece de acuerdo con mi perfil.

Indicadores	Profesores
Siempre	9
Casi siempre	2
Pocas veces	1
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	12



3. Cumplo efectivamente con las actividades y/o comisiones que se me asignan.

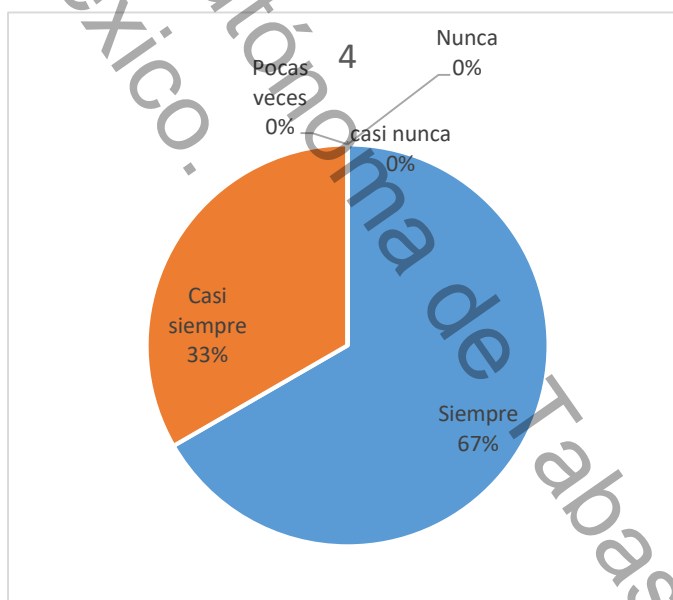
Indicadores	Profesores
Siempre	8
Casi siempre	5
Pocas veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	13



VISIONES

4. Sigo una visión personal y laboral para realizar de manera eficiente mi trabajo.

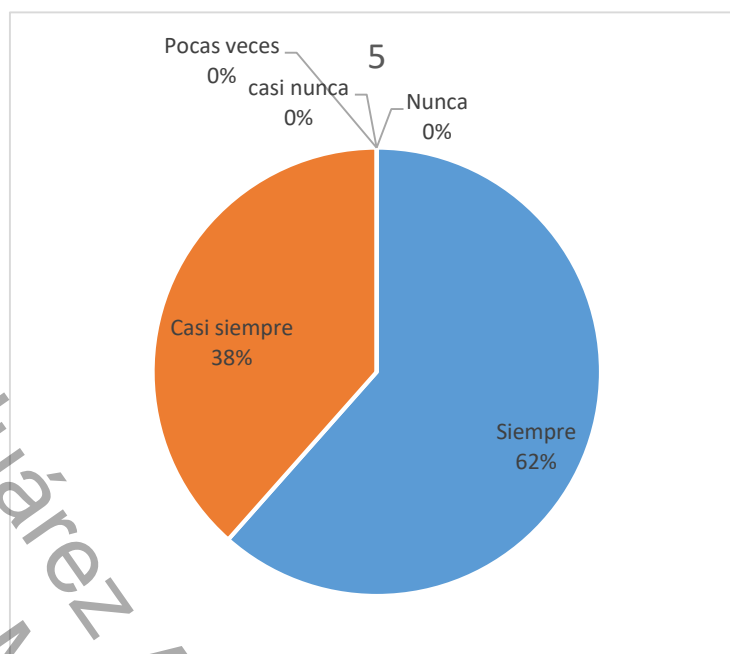
Indicadores	Profesores
Siempre	8
Casi siempre	4
Pocas veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	12



HABILIDADES

5. Cuento con las habilidades necesarias para realizar las tareas encomendadas.

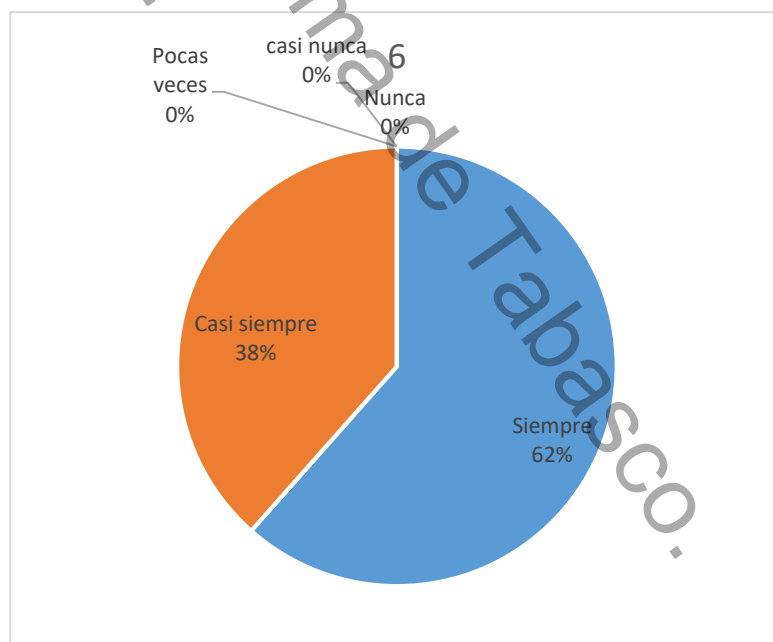
Indicadores	Profesores
Siempre	8
Casi siempre	5
Pocas veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	13



ACTITUDES

6. Demuestro una actitud positiva cuando realizo mi trabajo.

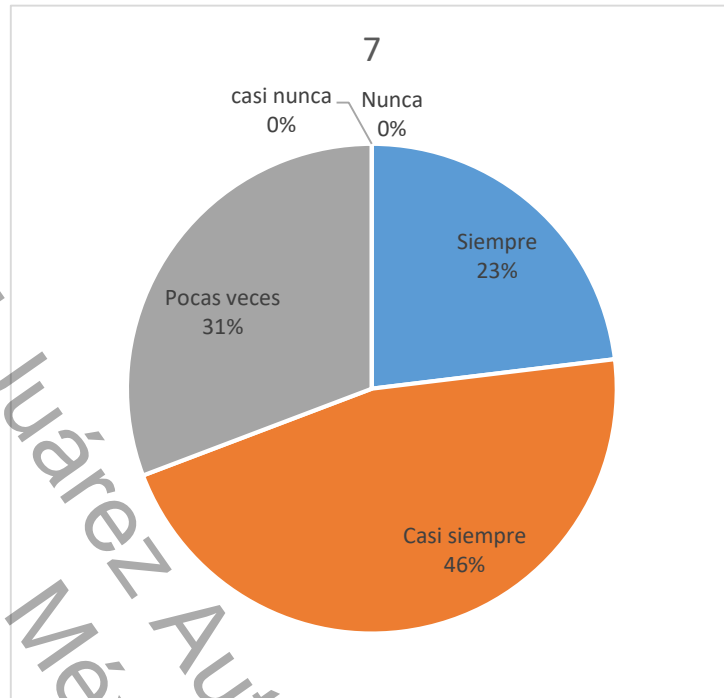
Indicadores	Profesores
Siempre	8
Casi siempre	5
Pocas veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	13



RELACIONES HUMANAS

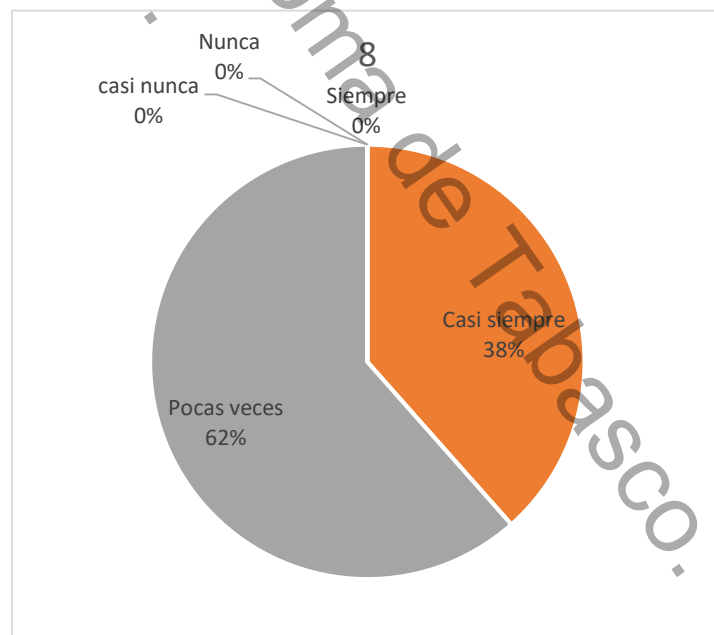
7. Las relaciones interpersonales en la institución educativa son cordiales.

Indicadores	Profesores
Siempre	3
Casi siempre	6
Pocas veces	4
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	13



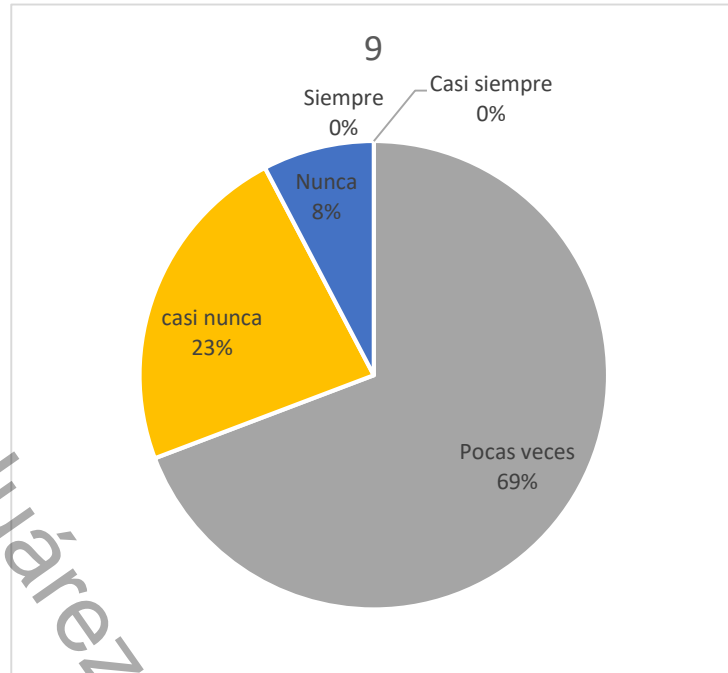
8. El ambiente que se respira en la institución educativa es ideal.

Indicadores	Profesores
Siempre	0
Casi siempre	5
Pocas veces	8
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	13



9. Me he sentido atacado o relegado por parte de mis compañeros de trabajo.

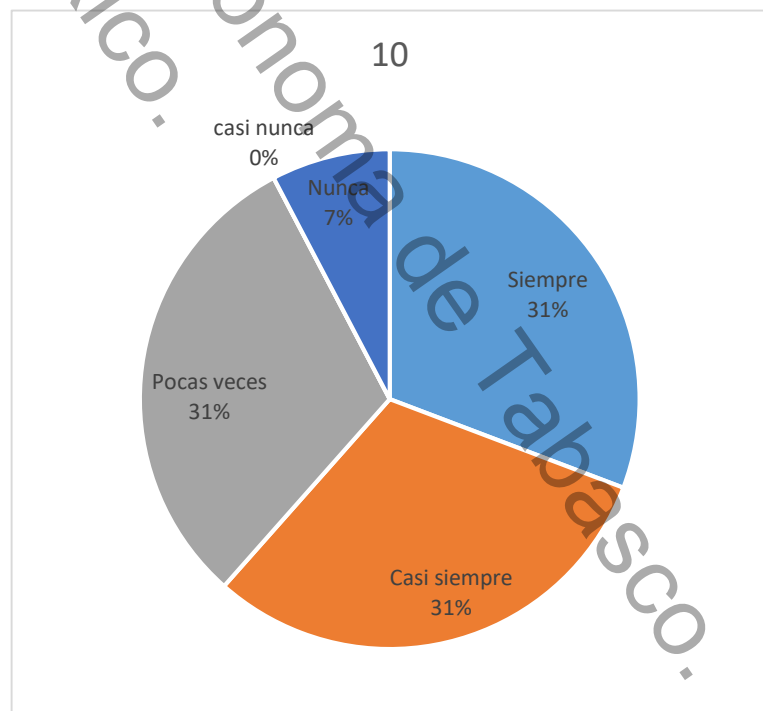
Indicadores	Profesores
Siempre	0
Casi siempre	0
Pocas veces	9
Casi nunca	3
Nunca	1
Total	13



MOTIVACIÓN

10. Me siento motivado en mi centro de trabajo.

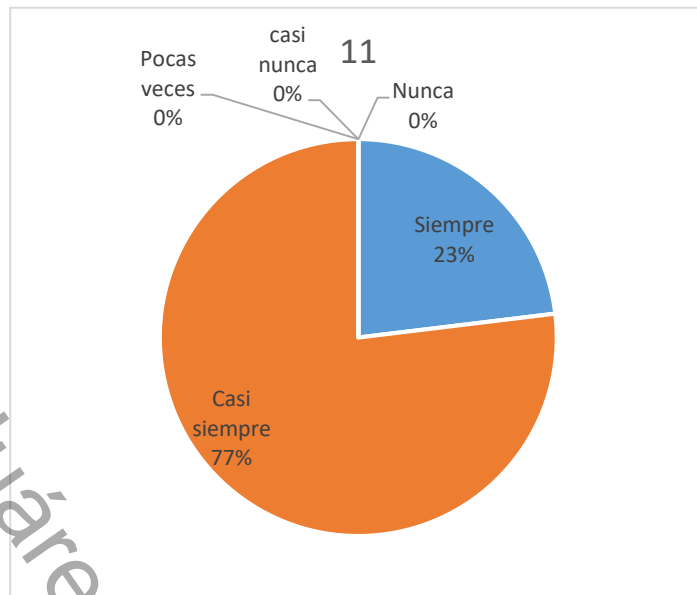
Indicadores	Profesores
Siempre	4
Casi siempre	4
Pocas veces	4
Casi nunca	0
Nunca	1
Total	13



COMUNICACIÓN

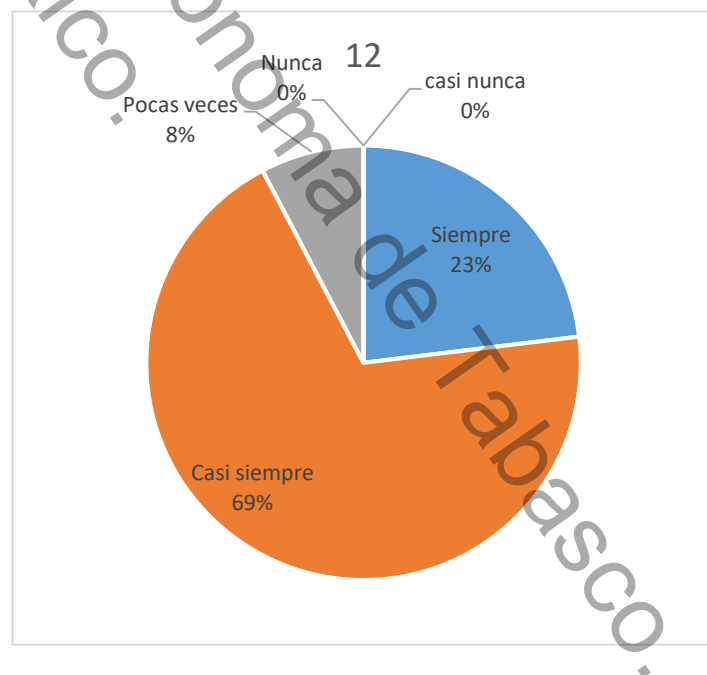
11. Estoy oportunamente comunicado sobre las actividades en mi centro de trabajo.

Indicadores	Profesores
Siempre	3
Casi siempre	10
Pocas veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	13



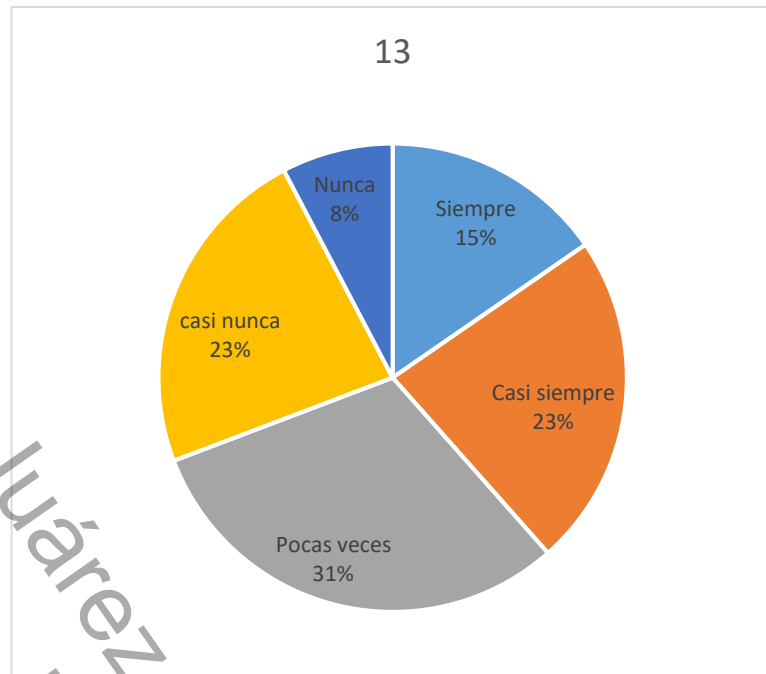
12. Recibo las instrucciones de mi jefe en forma oportuna para cumplir alguna tarea laboral.

Indicadores	Profesores
Siempre	3
Casi siempre	9
Pocas veces	1
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	13



13. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta o incompleta.

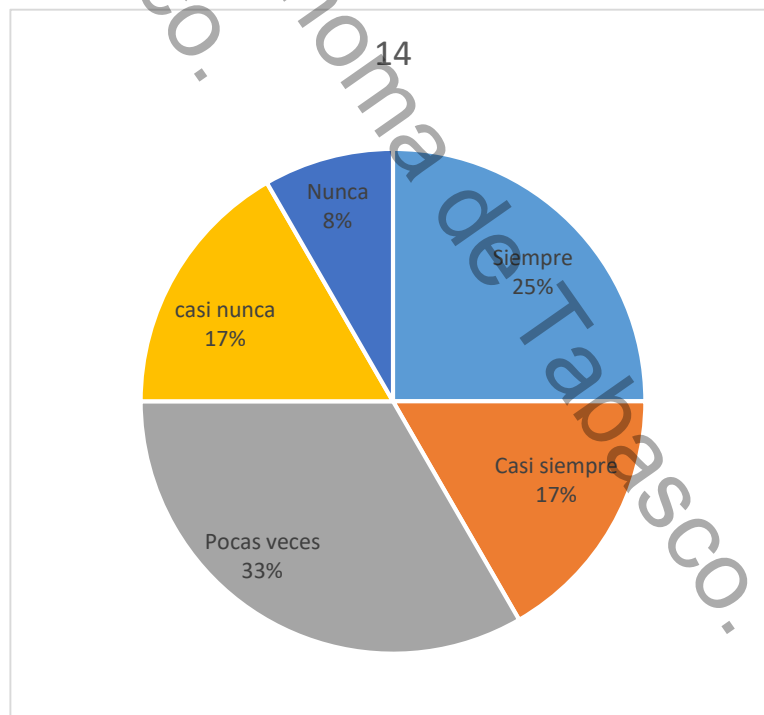
Indicadores	Profesores
Siempre	2
Casi siempre	3
Pocas veces	4
Casi nunca	3
Nunca	1
Total	13



LIDERAZGO

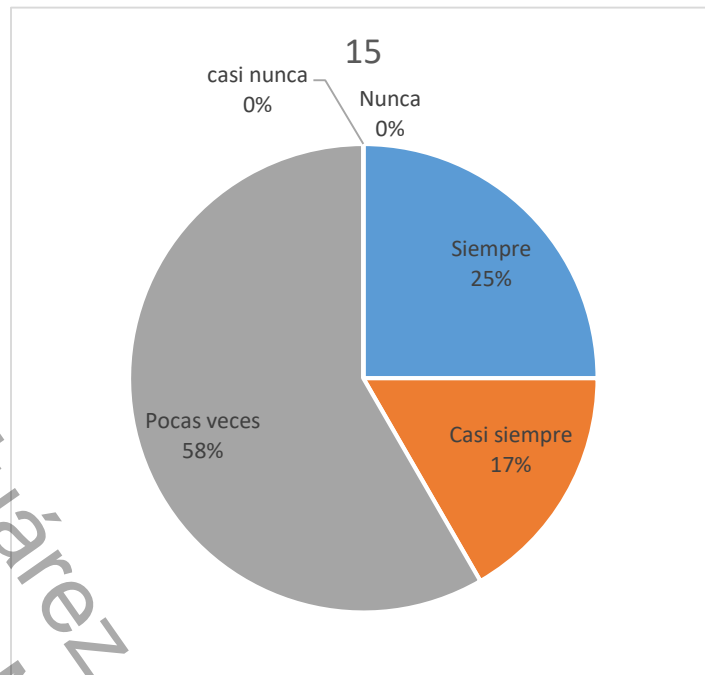
14. La dirección de la institución retroalimenta mi trabajo.

Indicadores	Profesores
Siempre	3
Casi siempre	2
Pocas veces	4
Casi nunca	2
Nunca	1
Total	12



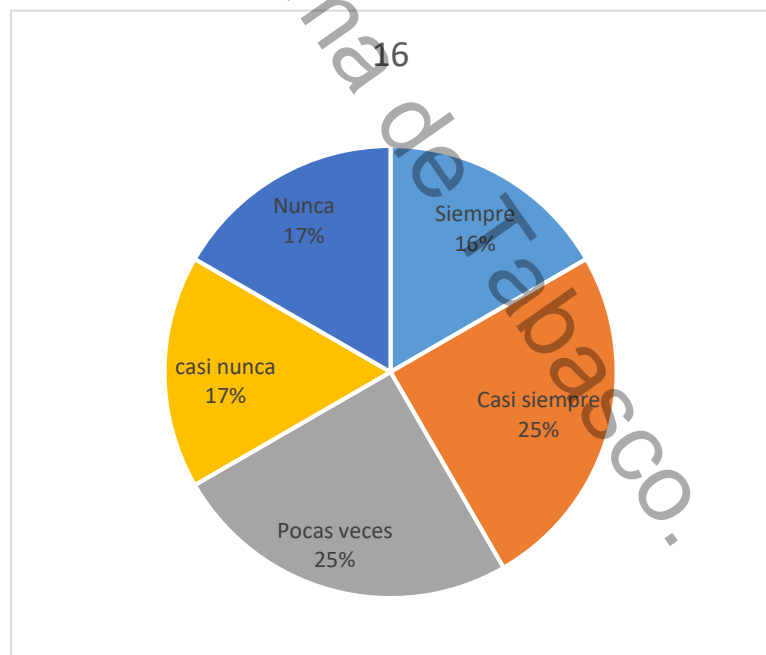
15. La dirección de la institución interviene asertivamente en la resolución de diversas situaciones problemáticas.

Indicadores	Profesores
Siempre	3
Casi siempre	2
Pocas veces	7
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	12



16. La dirección de la institución realiza acciones para mejorar el clima laboral entre los compañeros.

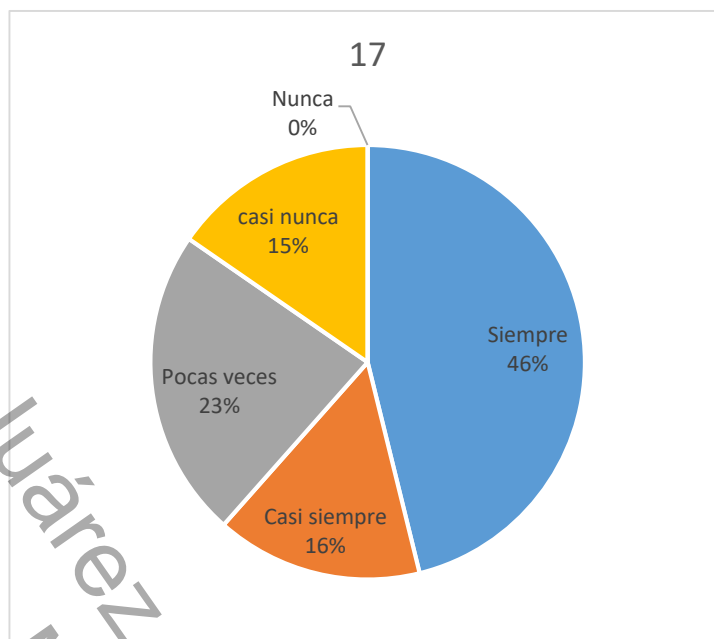
Indicadores	Profesores
Siempre	2
Casi siempre	3
Pocas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	2
Total	12



SATISFACCIÓN

17. Me siento satisfecho en la institución donde trabajo.

Indicadores	Profesores
Siempre	6
Casi siempre	2
Pocas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	0
Total	13



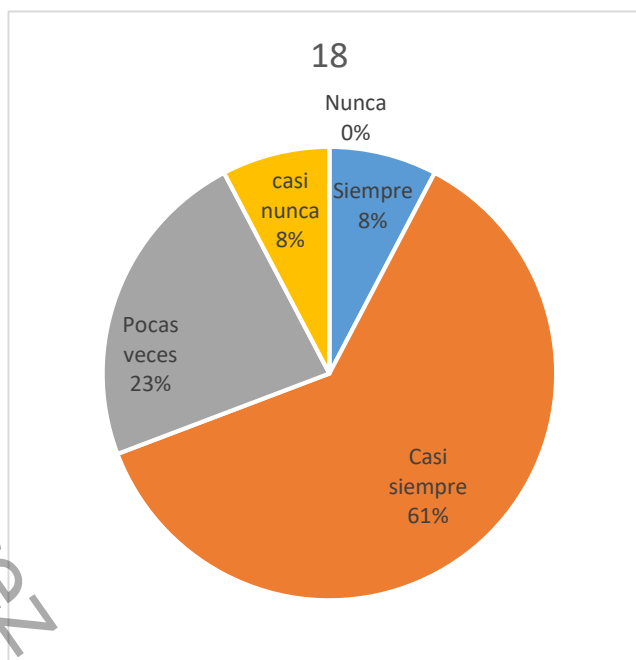
18. ¿Qué me hace sentir satisfecho en la institución educativa donde trabajo?

DIR.	RESPUESTAS
D1.	La buena relación que existe con mis compañeras y el ambiente que establezco con mis alumnos.
D2.	El apoyo de padres de familia y la colaboración para trabajar con algunos compañeros.
D3	Que realizo el trabajo que me corresponde.
D4	Cuando se reconoce el trabajo que colaborativamente se realizó y no solo a las personas que el directivo considera sus amistades.
D5	
D6	El resultado del trabajo con mis alumnos dentro de mi aula.
D7	El compromiso y dedicación con mis alumnos, el trabajo realizado y mi responsabilidad por enseñar a mis alumnos.
D8	Estoy en una mejor zona, no hay tanto trabajo administrativo, la convivencia con los padres es cordial y respetuosa, lo que me ayuda a que los alumnos mejoren favorablemente.
D9	La manera en cómo se organiza el trabajo. La forma que tiene la directora de tratarnos. El apoyo de los papás y los alumnos.
D10	El ambiente de mis alumnos y padres de familia con los que interactúo, así mismo con mis compañeros de trabajo.
D11	Mi desempeño como docente y el saber que doy mi mayor esfuerzo para el aprendizaje de mis niños.

TRABAJO COLABORATIVO

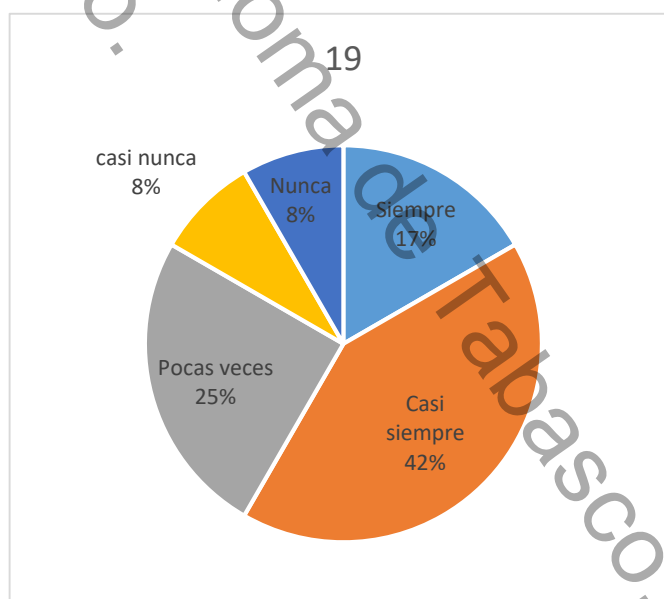
19. En esta institución educativa se trabaja colaborativamente.

Indicadores	Profesores
Siempre	1
Casi siempre	8
Pocas veces	3
Casi nunca	1
Nunca	0
Total	13



20. Todos los compañeros participan colaborativamente en las actividades que se les comisionan.

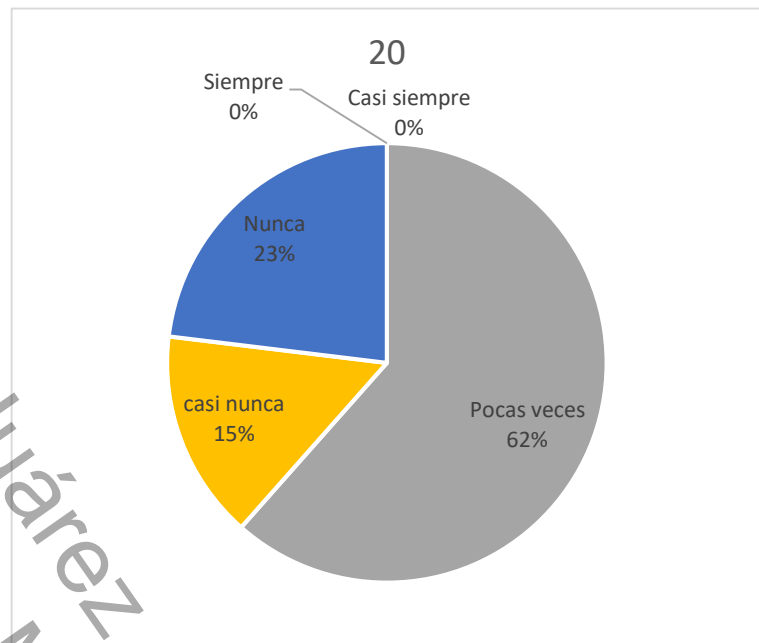
Indicadores	Profesores
Siempre	2
Casi siempre	5
Pocas veces	3
Casi nunca	1
Nunca	1
Total	12



DESARROLLO INTEGRAL

21. Se implementan estrategias para el desarrollo integral del personal que labora en la institución.

Indicadores	Profesores
Siempre	0
Casi siempre	0
Pocas veces	8
Casi nunca	2
Nunca	3
Total	13



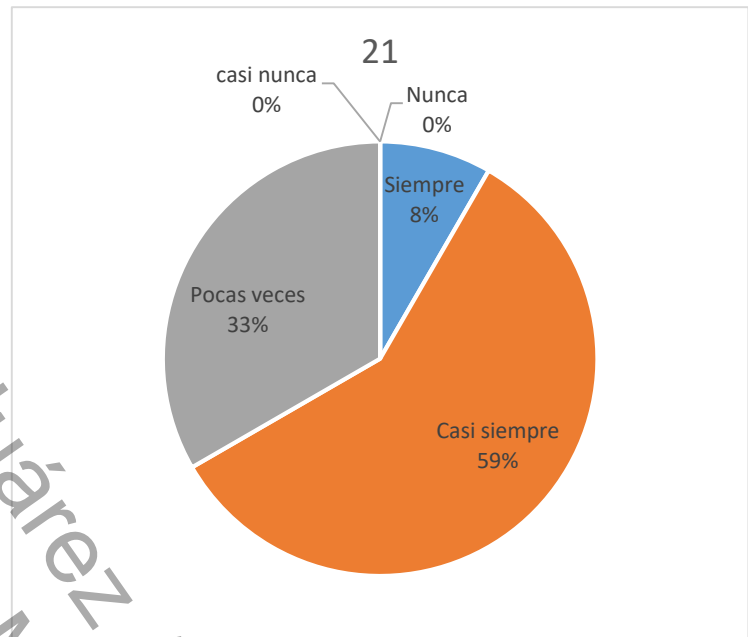
22. Mencione algunas estrategias implementadas en la institución educativa

DIR.	
D1.	Intercambio colaborativo en cada C.T.E. Confianza y apoyo en la realización de comisiones y el trabajo educativo. Apertura para la convivencia.
D2.	
D3	Se llevan a cabo algunos talleres.
D4	
D5	
D6	Talleres por parte de USAER
D7	
D8	La utilización e implementación de comisiones de trabajo para los docentes.
D9	
D10	
D11	Talleres.

ATENCIÓN COLECTIVA E INDIVIDUAL

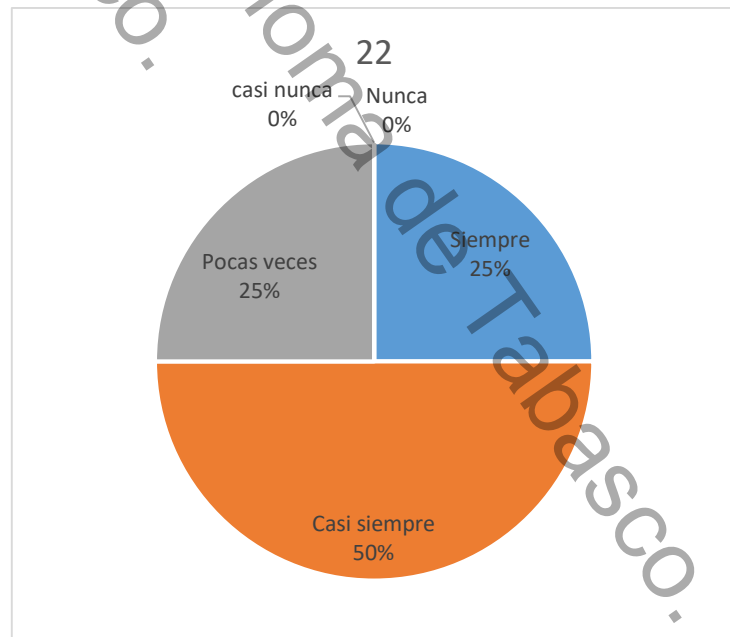
23. Cuento con el apoyo de mis compañeros para solucionar alguna situación problemática del trabajo.

Indicadores	Profesores
Siempre	1
Casi siempre	7
Pocas veces	4
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	12



24. Cuento con el apoyo de la dirección para solucionar alguna situación problemática del trabajo.

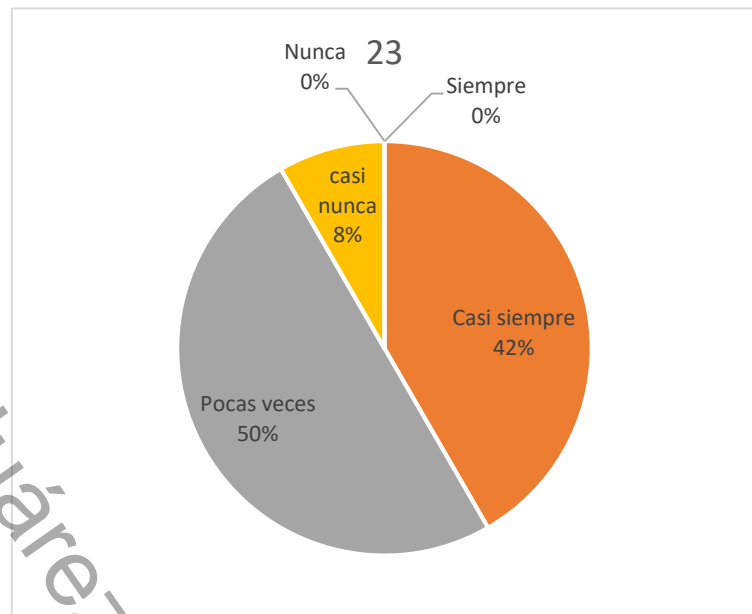
Indicadores	Profesores
Siempre	3
Casi siempre	6
Pocas veces	3
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	12



SOCIALIZACIÓN

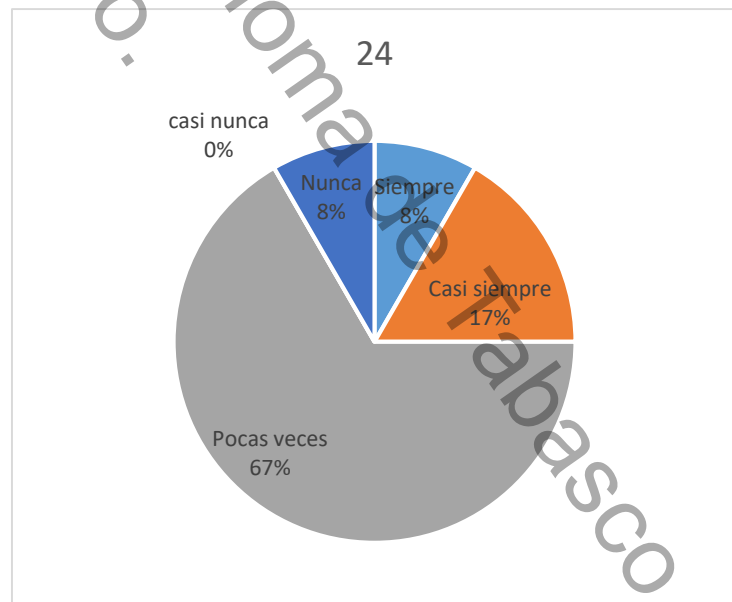
25. Los conflictos en la institución de educativa se resuelven de manera asertiva.

Indicadores	Profesores
Siempre	0
Casi siempre	5
Pocas veces	6
Casi nunca	1
Nunca	0
Total	12



26. La institución educativa cuenta con el personal capacitado para resolver los conflictos escolares.

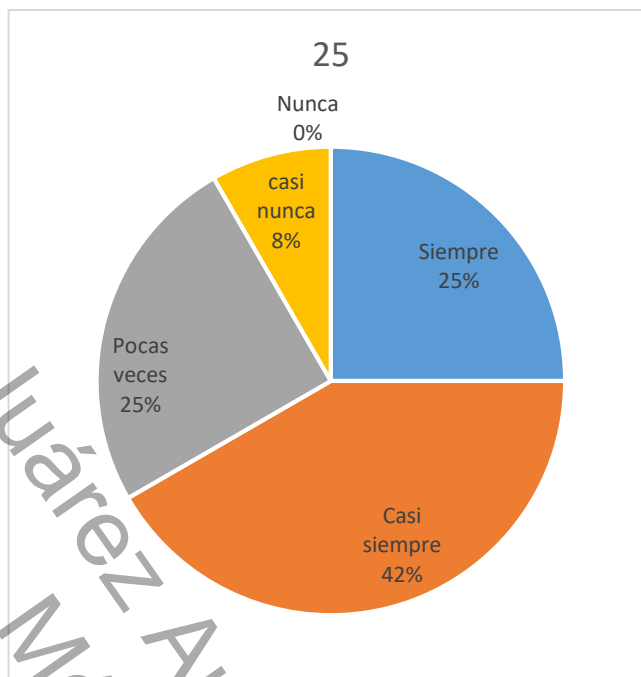
Indicadores	Profesores
Siempre	1
Casi siempre	2
Pocas veces	8
Casi nunca	0
Nunca	1
Total	12



TRANSFORMACIÓN SOCIAL

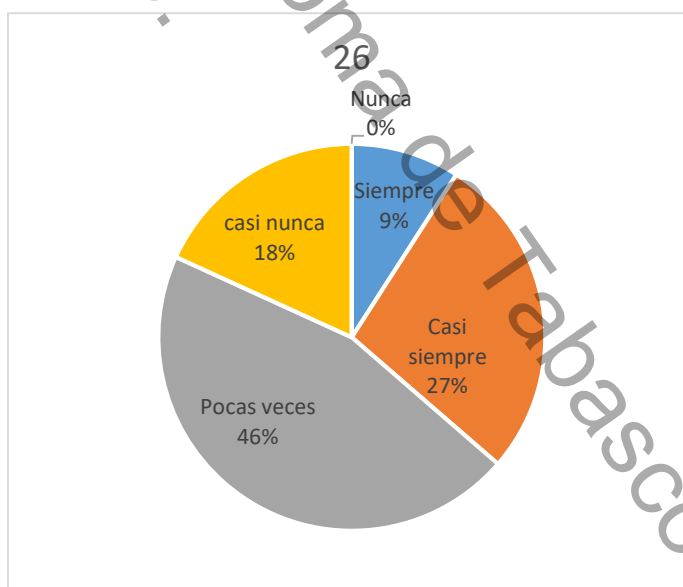
27. El Programa Escolar de Mejora Continua contribuye realmente a la transformación social de la comunidad escolar (alumnos, docentes, directivos, padres de familia).

Indicadores	Profesores
Siempre	3
Casi siempre	5
Pocas veces	3
Casi nunca	1
Nunca	0
Total	12



28. El Programa Escolar de Mejora Continua establece acciones para mejorar el clima laboral en la institución educativa.

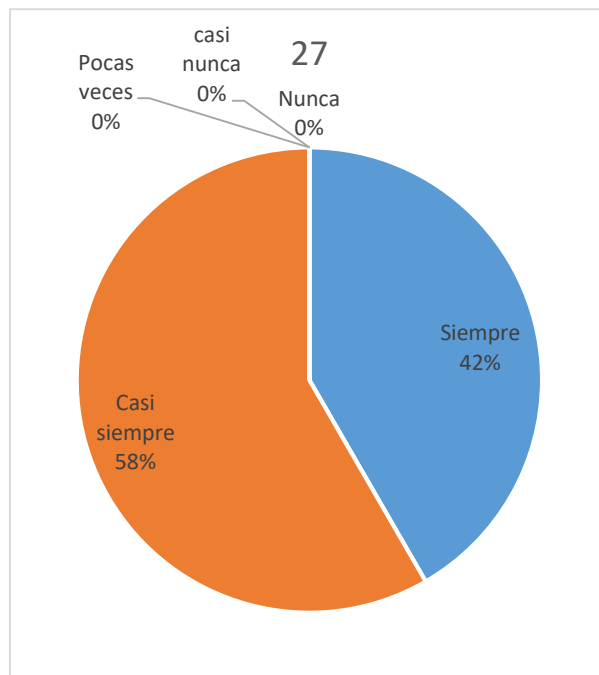
Indicadores	Profesores
Siempre	1
Casi siempre	3
Pocas veces	5
Casi nunca	2
Nunca	0
Total	11



EFICACIA

29. Realizo eficazmente las actividades asignadas.

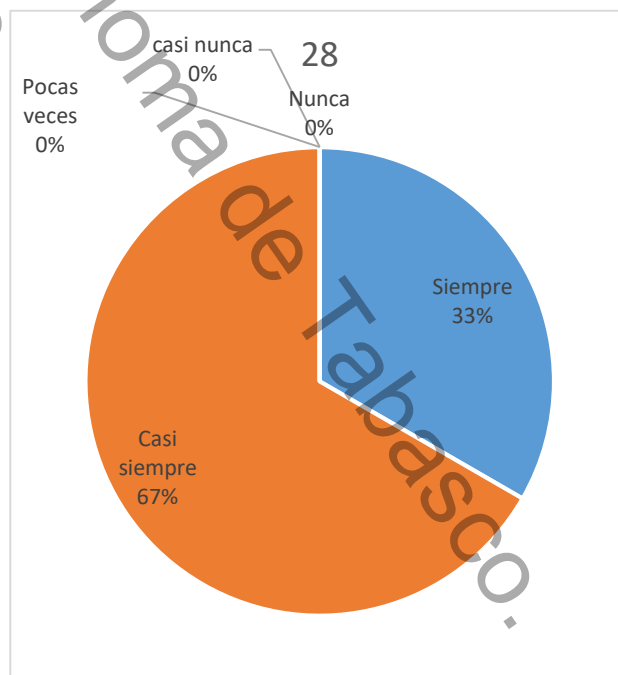
Indicadores	Profesores
Siempre	5
Casi siempre	7
Pocas veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	12



EFICIENCIA

30. Realizo eficientemente las actividades asignadas.

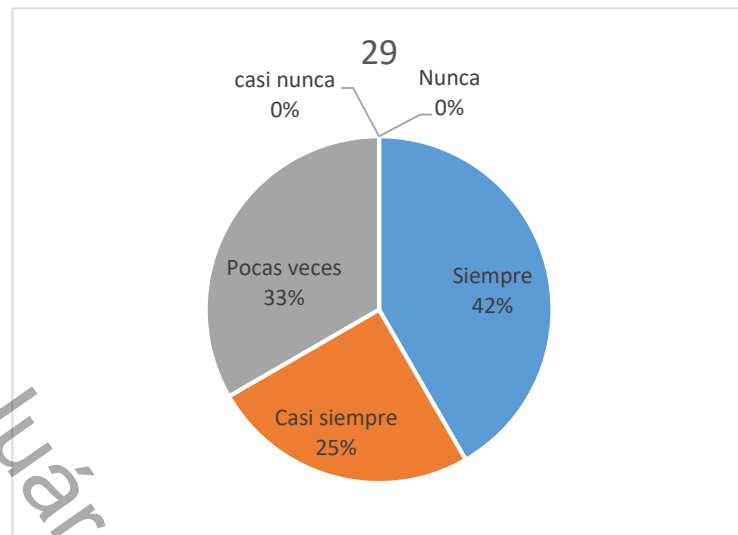
Indicadores	Profesores
Siempre	4
Casi siempre	8
Pocas veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	12



EQUIDAD

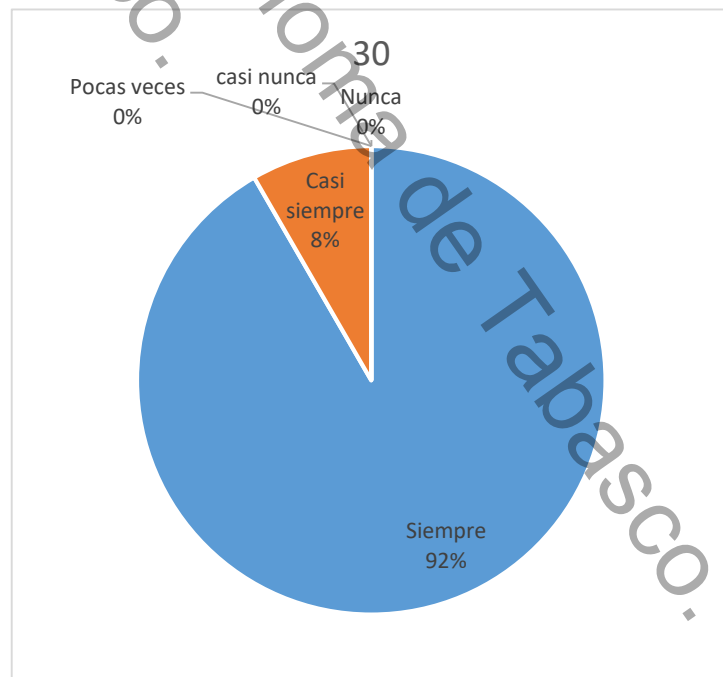
31. Las actividades y comisiones se distribuyen equitativamente en el personal de la institución.

Indicadores	Profesores
Siempre	5
Casi siempre	3
Pocas veces	4
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	12



32. Me siento dispuesto a colaborar en las actividades que se propongan para la mejora del clima laboral en la institución donde trabajo.

Indicadores	Profesores
Siempre	11
Casi siempre	1
Pocas veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
Total	12



Apéndice 4

Fotografía de la Reunión de socialización de los resultados del diagnóstico y planificación de las acciones de cambio



Apéndice 5

Infografía sobre la comunicación efectiva

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN EFECTIVA?

La comunicación efectiva es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.

No tiene que ver con el contenido del mensaje que puede ser una información, un secreto, una propuesta, etcétera, y resultar grato o no, para quien lo recibe, como por ejemplo, en el primer caso, invitar a una fiesta, o en el segundo, cuando se decide prescindir de los servicios de un empleado. En este caso el mensaje debe darse sin rodeos, en forma educada, breve, con palabras que no presenten ambigüedades, sin incluir “peros”, y si es oral, con tono firme, aunque no autoritario.

El lenguaje no verbal también debe cuidarse, pues si se pretende decir algo serio, con una postura descontracturada y una sonrisa en los labios, no será creíble, o por lo menos resultará dudoso.

Es efectiva la comunicación cuando el mensaje que se pretende enviar llega al receptor de la manera más similar posible a la idea que quiso expresarse.

Conocer las características de la personalidad y de la cultura del receptor, ayudan mucho en este sentido.

En efecto, no es lo mismo hacernos entender por un niño que por un adulto; por un analfabeto que por quien posee estudios universitarios; por un compatriota que por un extranjero que habla otra lengua, etcétera.

Para establecer un contacto positivo, debe tratar de mantenerse con el otro una igualdad, exigir ser escuchado, pero también escuchar, no alzar la voz, pero tampoco usar un tono demasiado bajo; tratar de acompañar los movimientos del cuerpo que hace la persona, de modo disimulado; por ejemplo, si ella se cruza los brazos o se toma la cara con las manos en actitud reflexiva podemos imitarlas para que sienta nuestra empatía. Si nos replican lo que decimos, podemos acompañar asintiendo con la cabeza, para demostrar que estamos atentos a lo que se nos dice; y si se nos habla en tono fuerte, podemos contestar en un tono bajo, para que el otro nos imite.

Apéndice 6

Infografía sobre la comunicación efectiva

6

CONSEJOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. ELIGE EL MEDIO ADECUADO

- * El medio que utilices para comunicarte influye mucho en la efectividad del mensaje.
- * Establece varias vías de comunicación.
- * Asigna uno o varios propósitos para cada vía.
- * Si necesitas dar una mala noticia, intenta hacerlo en persona.
- * Puedes reunir al equipo para felicitarles por algún logro importante que hayan alcanzado.
- * Reúne al equipo cuando los trabajos requieran ciertas especificaciones o tomar acuerdos.
- * Reserva las comunicaciones por escrito para cuando necesites anunciar reuniones periódicas o enviar directrices sobre algún proceso o protocolo.



2. IDENTIFICA UN PROPÓSITO

- * Cualquier comunicación oficial debe tener un propósito y no debe desviarse del mismo.
- * Si tienes varios temas que comunicar, considera dividir y organizar los temas a tratar.
- * Deja los temas más importantes en persona y otros más específicos por escrito (oficio, memorándum, circular).
- * Utiliza medios electrónicos sólo para transmitir avisos e indicaciones concretas y breves.
- * Si la actividad requiere mayores especificaciones, considera realizar una reunión para dar las explicaciones generales de las actividades que se necesitan.



3. NO SUBESTIMES NI ABUSES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

- * Ten en cuenta que “todo” comunica: tus palabras, tus gestos, tu vestimenta, el lugar que elijas, tu tono de voz.
- * Selecciona con cuidado las palabras que vayas a utilizar.
- * Si eres receptor, también debes cuidar tus gestos al momento de recibir el mensaje.
- * Practica una escucha activa y atenta.
- * Ponte en el lugar del otro e intenta anticipar cómo ellos percibirán tu mensaje. Planifica en torno a eso.
- * Mantén el contacto visual.



4. OFRECE ELOGIOS Y CRÍTICA CONSTRUCTIVA

- * Es importante compartir tu impresión sobre los resultados de iniciativas y esfuerzos notables (sean elogios o críticas constructivas).
- * Los comentarios deben guiar al logro de metas.
- * Motívalos a dar el máximo. Si tu opinión no es positiva, ofrece alguna herramienta que ayude al compañero a mejorar.
- * Sé específico cuando ofrezcas tu opinión.

Decir: “Buen trabajo” no proporciona suficiente información como para que la persona sepa cómo replicar el éxito en futuras ocasiones. Intenta mejor decir algo como: “Preparaste una excelente presentación, con datos relevantes que nos ayudaron a cerrar el negocio. Bien hecho”.



5. DA Y PIDE FEEDBACK

- * Utiliza la visión y experiencia del resto del equipo para mejorar el trabajo de cada individuo, multiplicando el conocimiento del conjunto y ayudando a conseguir los objetivos con mayor facilidad.
- * Es conveniente que el feedback se reciba de parte de más de una persona para confirmar el nivel de acierto del mismo.
- * Durante el feedback, resalta aquello que se ha hecho bien además de lo que se debe mejorar o cambiar.
- * Explica específicamente lo que crees que está mal, por qué crees que es así y procura aportar, al menos, una solución.



6. MANTÉN LA CONGRUENCIA

- * Evalúa tu mensaje a la luz de los valores éticos tanto profesionales como institucionales.
- * Mantén la congruencia entre lo que dices y lo que haces.
- * Asegúrate de ser congruente con esos valores en todas las vías de comunicación que mantienes, interna y externamente.
- * Evalúa los mensajes inconsistentes o conflictivos pueden dar la impresión de que eres de esos líderes que exigen lo que no están dispuestos a dar. Esa percepción automáticamente te resta credibilidad y respeto.
- * Inspirará a dar lo mejor y los resultados serán evidentes.



Apéndice 7

Fotografías encuentro deportivo



Apéndice 8

Encuesta sobre el encuentro deportivo

Responde la siguiente encuesta

1. ¿Participaste en alguna de las actividades del encuentro deportivo?
2. ¿En cuál?
3. ¿Qué te parecieron las actividades realizadas durante el encuentro?
4. ¿Cuál es tu apreciación respecto a la participación de tus compañeras de trabajo?
5. ¿Qué cosas, actitudes y acciones no te parecieron agradables durante la jornada deportiva?
6. ¿Te gusta que se realicen este tipo de actividades?
7. ¿Qué sugieres para mejorar el desarrollo de este tipo de actividades?
8. ¿Qué actividades consideras que se deben realizar?

Apéndice 9 (ídem)

Reunión de celebración de cumpleaños mes de Marzo



Apéndice 10


Autoevaluación de la Intervención realizada por la Gestora


<i>Positivo</i>	<i>Negativo</i>	<i>Interesante</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos aprendizajes. Conceptos y procedimientos en cuanto a la Investigación Acción. - Capacidad de socialización. La necesidad de la interacción con el equipo de trabajo como con otros docentes. - Implementación del proceso de IA. - Crecimiento personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Temor a proponer cambios y generar un sentimiento de favor por parte de la Dirección. - No se logró el objetivo principal por cuestiones ajenas a la intervención. - Necesidad de mejora en las habilidades de investigación y redacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la capacidad de observación y escucha atenta. La naturaleza de la intervención permitió poner en práctica estas capacidades en todo momento.

Anexos

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Anexo 1. Programa Escolar de Mejora Continua de la Institución


ESCUELA PRIM. RURAL.
"JOSEFA ORTIZ DE DOMINGUEZ"
 C.C.T. 27DPR1457H
 Z.E: 043 S.E: 019
 POB. C-17 INDEPENDENCIA H. CARDENAS
 CICLO ESCOLAR 2019-2020


EDUCACIÓN
 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
 TABASCO


PROGRAMA ESCOLAR DE MEJORA CONTINUA (PEMC)
DIAGNOSTICO INTEGRAL CENTRADO EN LAS NNA

OBJETIVOS: Trabajar colaborativamente (padres, directivos, docentes y alumnos) para mejorar el rendimiento escolar en los alumnos.

METAS: Lograr que el 100 % de los alumnos, padres y docentes trabajen colaborativamente para mejorar el rendimiento escolar de los alumnos al término del ciclo escolar.

Ámbitos del PEMC	ACCIONES	PERIODOS	RESPONSABLES
Aprovechamiento escolar y asistencia	Planificar las actividades y talleres con base en el diagnóstico de conocimientos, habilidades, características e intereses de los alumnos (Entrega de banderón de aso y asistencia cada lunes)	Durante el mes de septiembre diagnóstico, Octubre a mayo, talleres y el resto de las actividades en el ciclo escolar.	Directivo y colectivo docente
Prácticas docentes y directivas	Realizar las adecuaciones curriculares necesarias para atender a los alumnos.	Durante todo el ciclo escolar	Directivo, colectivo docente y equipo de USAER
Formación docente	Intercambio entre pares	Durante todo el ciclo escolar	Directivo, colectivo docente y equipo de USAER
Avance de los planes y programas educativos	Reunimos en colectivo para realizar la dosificación de contenidos de 3ro a 6to y compartir reflexiones sobre la NEM	Septiembre	Colectivo docente
Participación de la comunidad	Involucrar a los padres en las act. Programadas para resaltar las fechas conmemorativas (Aplicación de fichas de buenas prácticas para la NEM)	Durante todo el ciclo escolar	Directivo, Colectivo docente y equipo de USAER
Desempeño de la autoridad escolar	Hacer visible la calendarización de las actividades escolares y administrativas, seguimiento	Durante todo el ciclo escolar	Directivo,
Infraestructura y equipamiento	Gestionar apoyos para mejorar la infraestructura y equipar nuestra aula, con los rincones (lectura, matemáticas, etc.)	Durante todo el ciclo escolar	Directivo, Colectivo docente y APF
Carga administrativa	Consensar como colegio cuales son las actividades administrativas prioritarias y organizar las comisiones	Comisiones en septiembre actividades prioritarias durante todo el ciclo escolar.	Directivo y colectivo docente.
SEGUIMIENTO Y EVALUACION (para medir avances)		AVANCES A LOS TUTORES (a padres y tutores)	

Anexo 2. Rol de comisiones y sus objetivos



ESCUELA PRIM. RURAL.
"JOSEFA ORTIZ DE DOMINGUEZ"
C.C.T. 27DPR1457H. Z.E: 043 S.E: 019
POB. C-17 INDEPENDENCIA H. CARDENAS
CICLO ESCOLAR: 2019-2020

COMISIONES DE APOYO A LA INSTITUCION EDUCATIVA

PROPOSITO: QUE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA SE REALICE DE FORMA EFICAZ CON EL COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD DE TODOS LOS INVOLUCRADOS.

1.-ACCION SOCIAL: (Lucy Yesenia, Rosa Citlali, Lucy, Itzel).
OBJETIVO: Elaborar su plan anual y organizar los eventos donde se involucren actividades que favorezcan la convivencia sana y pacífica, así como apoyar el homenaje cívico en caso de que el maestro de guardia no asista por un imprevisto. (El maestro de guardia deberá dejar preparado su orden del día).

2.-COSTUMBRES Y TRADICIONES: (Nancy, Cristel, Karen).
OBJETIVO: Elaborar su plan anual y organizar los eventos que impliquen costumbres y tradiciones como: fechas relevantes, (Independencia, Revolución Mexicana, día de la Bandera, día de muertos, etc.)

3.-JARDINERIA: (Angel, Feliberto, Violeta).
OBJETIVO: Elaborar su plan anual y organizar actividades para realizar jardines y mantenerlos limpios así como plantar algunos árboles.

4.-ASISTENCIA Y ASEO: (Ofelia Guadalupe, Janni).
OBJETIVO: Elaborar su plan anual y llevar un registro, organizar concursos de manera que se motive a los alumnos y docentes a mantener su salón limpio así como evitar las faltas de asistencia.

5.-BOTIQUIN: (Maria Guadalupe).
OBJETIVO: Elaborar su plan anual, organizar el botiquín escolar, así como motivar a los grupos que en cada salón tengan uno, instruir a los docentes sobre como actuar en caso de accidentes (primeros auxilios), apoyar a los alumnos en caso de sufrir pequeños accidentes.

6.- FOMENTO A LA POESIA HIMNO NACIONAL Y TOQUE DE BANDERA: (Landy, Yesenia, Zoila).
OBJETIVO: Elaborar su plan anual, con la finalidad de fomentar en los alumnos el hábito de la poesía y la participación responsable en el homenaje.

ATENTAMENTE
MTRA. VIOLETA DEL C. MORENO SUAREZ
DIRECTORA DE LA ESCUELA

HAY UN DESTINO QUE NOS HACE HERMANOS: NADIE RECORRE SU CAMINO SOLO, TODO LO QUE ENVIAMOS A LA VIDA DE OTROS REGRESA A LA NUESTRA.

Referencias Bibliográficas

- Aguado M., José Eduardo (2012). Clima Organizacional De Una Institución Educativa De Ventanilla Según La Perspectiva De Los Docentes. Lima, Perú.
- Álvarez V. Francisco Antonio (2017). El Clima Institucional Como Factor Determinante En El Rendimiento Académico De Los Alumnos De La Institución Educativa Técnico Industrial Simona Duque Del Municipio De Marinilla. Antioquia, Colombia.
- Artículo 3ro. Diario Oficial de la Federación, México, 2019. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019
- Ander-Egg. E. (2003). Repensando la investigación-acción participativa. Buenos Aires, México: Grupo editorial Lumen.
- Brunet, Luc (2014) El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas.
- Colmenares, A. y Piñeiros, M. (2008). La Investigación Acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. Laurus, 14(27),96-114. ISSN: 1315-883X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=761/76111892006>
- Correa A., Jaime Alberto (2013). “Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la umng y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran”. Bogotá
- Kemmis, E. y McTaggart. (1988) Cómo Planificar Investigación Acción. Laertes, S.A. Barcelona, España.

- Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*. Michigan State University. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Latorre, A. (2005). *La Investigación Acción*. Conocer y cambiar la práctica educativa. Madrid. Editorial Graó. Barcelona. España.
- Llanos, Ancalada Mónica (2016). Cap. 1. La personalidad de las organizaciones: la cultura. En: *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. Universidad Ecotec. Ecuador.
- Martínez, Tania, y Alhama, Rafael (s/f). Enfoque sistémico para el cambio. La manera para que los procesos orientados a resultados se conviertan en procesos de crecimiento y aprendizaje.
- Perlo, C. L. (1995) Rol del equipo directivo, herramientas para la gestión escolar. Material de circulación interna de las mesas de trabajo. IRICE, Rosario, 1995
- Sagredo, Pérez Alina María, García, Milian Ana Julia, López, Puig Pedro, León, Cabrera Pablo y Perdomo, Victoria Irene (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. En *Rev. Cubana de salud pública* No. 41
- SEP (2001) *El Modelo de Gestión Estratégica*, segunda Edición 2010. México. 160 pp.
- SEP (2014) Acuerdo 717. *Diario Oficial de la federación*. México.
- SEP (2019) *Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua*. Educación Básica. México. 26 pp.
- Talancón H., P. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*.
- Teppa, S. (2012). *Investigación-Acción participativa en la praxis pedagogía diaria*. España: Editorial académica española