



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY**

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**El Plan de Vida y Carrera, Elemento Fundamental en el Logro de la
Misión Institucional**

TESIS

Que para obtener el grado de:
Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:
Lorena Giacomán Arratia

Asesor:
Maestra Daphne Ann Macris Jensik

Torreón, Coahuila, México

Octubre, 2005

Dedicatoria

A *Genaro* por su apoyo incondicional, por su paciencia, por su presencia durante todo este tiempo y por compartir conmigo cada momento de esta etapa.

A *Nano y Juanito* por haberme permitido invertir el tiempo que les pertenecía en un proyecto personal.

A mi *Mami* por enseñarme, con su ejemplo, que la superación es tarea de todos los días.

A *Jackie* por ser el principal motor que impulsó este proyecto que hoy termino.

Y como siempre... a *Dios* por permitirme decirle: Gracias

El Plan de Vida y Carrera, Elemento Fundamental en el Logro de la Misión Institucional

Resumen

El presente trabajo es una investigación basada en la metodología de estudio de casos propuesta por Robert E. Stake (1999); tiene como principal objetivo conocer cuáles son los componentes básicos que debe incluir el plan de vida y carrera del personal docente de un colegio, a partir de las funciones básicas del departamento de recursos humanos. El proyecto pretende definir y diseñar los criterios básicos en la descripción del proceso de plan de vida y carrera de una institución educativa, por lo que se fundamenta en un marco teórico que incluye cuatro ejes básicos: la administración de los recursos humanos; la planeación estratégica; el plan de vida y carrera; y el capital intelectual. Para realizar el estudio de caso se seleccionó un problema específico de la institución educativa. Luego se identificaron sus actores principales, los orígenes del problema, las posibles causas y consecuencias. Posteriormente se seleccionaron los participantes claves en la situación de estudio que podían y se fijaron los procedimientos que se utilizarían para recabar la información. Del los resultados obtenidos y de análisis de éstos, se puede concluir que en el colegio es necesario la existencia de un departamento de recursos humanos que de luz a procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal. También que la institución debe revisar profundamente aspectos de su administración como: proyectos de planeación y gestión, ya que sólo a partir del trabajo de un equipo profesional de

recursos humanos se podrá dar respuesta oportuna a las exigencias que la misma misión institucional va demandando.

Finalmente, como resultado de las propias necesidades del colegio, se propuso un plan de vida y carrera para los docentes.

Índice

Capítulo 1: Presentación de la temática del caso y su relevancia para la práctica administrativa	1
Enfoque	1
Planteamiento	1
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Justificación	4
Preguntas de investigación	4
Antecedentes	5
Capítulo 2 Marco teórico	9
Administración de los recursos humanos	9
Razón de ser de la administración de los recursos humanos: definición y objetivos	9
El entorno	10
La organización	11
La persona	12
La planeación estratégica	12
Generalidades	12
Misión, visión, objetivos y estrategia	16
El plan de vida y carrera	20
Por qué la necesidad de un plan de vida y carrera	20
El Capital intelectual	24
La persona: centro de las instituciones exitosas	24
Antecedentes históricos del capital intelectual	25
Función, categorías y divisiones del capital intelectual	26
La importancia del capital intelectual	27
El capital intelectual un indicador de resultados	29
Capítulo 3 Descripción del contexto y de las características distintivas de la situación del caso	31
Características generales y distintivas del colegio	31
¿Cómo opera el colegio?	40

Capítulo 4 Descripción de la metodología	46
Participantes en la situación de estudio de casos de donde se obtuvo información	46
Procedimientos y tipo de información recabada	46
Capítulo 5 Presentación de resultados	50
Resultados obtenidos de la entrevista al director administrativo	50
Resultados obtenidos de la entrevista al coordinador general académico.....	51
Resultados del cuestionario aplicado a maestros de secundaria	53
Resultados del cuestionario aplicado a maestros de primaria	57
Información obtenida de los currículums vitae	62
Capítulo 6 Análisis de resultados	63
Importancia del departamento de recursos humanos	63
Importancia de que en la institución exista una planeación estratégica	68
Necesidad de un plan de vida y carrera	71
El capital intelectual con que cuenta el colegio	73
Capítulo VII Conclusiones y recomendaciones	77
Conclusiones	77
Recomendaciones	81
Listado de referencias	89
Apéndice A: Cuestionario de la entrevista al director administrativo del colegio	90
Apéndice B: Cuestionario de la entrevista al coordinador general académico del colegio.....	91
Apéndice C: Cuestionario aplicado a maestros	92

Apéndice D: Entrevista al director administrativo del colegio	93
Apéndice E: Entrevista al coordinador general académico	95
Apéndice F: Resultados de la encuesta a maestros de secundaria	96
Apéndice G: Resultados de la encuesta a maestros de primaria	98
Apéndice H: Información obtenida en los currículums vitae de los maestros	100
Apéndice I: Condensado de la información más relevante del documento de planeación estratégica	101
Currículum Vitae	106

Capítulo1

Presentación de la Temática del Caso y su Relevancia Para la Práctica Administrativa

Enfoque

La metodología que se utilizó para realizar este trabajo será la investigación con estudio de casos propuesta por Robert Stake (1999).

Un caso se estudia cuando en sí mismo tiene un interés especial; es decir, cuando en sí mismo es importante. El caso que se estudiará para esta investigación es algo específico que está en funcionamiento, y que se refiere en concreto a la planeación de vida y carrera de los maestros del colegio en cuestión.

Planteamiento

Es fundamental que las empresas, de cualquier tipo, cuenten con un departamento de recursos humanos para saber cuáles son las necesidades del personal (incluyendo obviamente lo que necesita aprender para hacer carrera en la empresa), en función de los requerimientos de la organización (desde la visión estratégica de ésta).

Tanto las empresas como las personas aprenden; el aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para la inteligencia organizacional. Lo importante no es sólo el qué y cómo aprenden las personas que están dentro de la organización, sino el nivel de eficacia de la transmisión, en relación entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional.

En una institución educativa, es fundamental la administración de procesos de desarrollo académico y/o profesional de profesores, instructores, etc., sea de personal contratado o voluntario.

Es por ello que el objetivo de este proyecto es realizar una investigación que ayude a conocer cuáles son los componentes básicos que debe incluir el plan de vida y carrera del personal, para luego, a partir de ello, diseñar un plan de vida y carrera para el personal académico de una institución educativa en concreto.

La investigación abordará tres puntos básicos: la planeación estratégica de recursos humanos, luego describirá los elementos del contexto organizacional que estimulan el desarrollo de carrera, para que finalmente y con base en los puntos anteriores, se presente una caracterización del plan de vida y carrera del maestro de la institución seleccionada.

Para poder realizar la investigación, se requiere entender los elementos necesarios que determinan el trabajo de educadores en los diversos procesos que desempeñan. Asimismo, conocer, analizar, y evaluar el conjunto de prácticas y enfoques actuales utilizados exitosamente en programas que contribuyen al desarrollo profesional de educadores en diferentes niveles e instituciones.

El plan de vida y carrera es fundamental en una institución educativa, ya que de los beneficios que de él se lleguen a obtener, se verán favorecidos todos los integrantes de la institución.

Sin embargo hay que aclarar que implementarlo significa un doble compromiso: para la escuela y para el trabajador.

Por ello, antes de dar ese paso, es necesario que las instituciones revisen cabalmente los procesos del departamento de recursos humanos, desde el reclutamiento, hasta aspectos tan delicados como la ética y la justicia en el empleo, sin olvidarse de otros aspectos fundamentales como lo son: los métodos de evaluación del desempeño, retroalimentación en la evaluación del desempeño, comunicación organizacional, etc.

Por su parte, los empleados pueden también comprometerse con ellos mismos y con la organización en un proceso de crecimiento armónico.

Con un plan de vida y carrera, el maestro puede orientar sus expectativas personales y profesionales a las de la escuela. El plan de vida y carrera debe ser considerado como un proceso que permite obtener resultados a dos entes:

1. La escuela
2. La persona (que tiene como principal objetivo buscar su autorrealización).

Objetivo General

Investigar cuáles son los componentes básicos que debe incluir el plan de vida y carrera del personal, desde la perspectiva de la planeación estratégica de la propia institución.

Objetivos Específicos

- a. Definir los componentes que integran la planeación estratégica en una institución.
- b. Utilizar efectivamente los criterios específicos que integran el plan de vida y carrera del personal de una institución.

- c. Identificar los elementos del contexto organizacional que estimulan el desarrollo de proyectos de plan de vida y carrera.

Justificación

El proyecto que se elaborará, pretende definir y diseñar los criterios en la descripción del proceso de planeación del plan de vida y carrera de una institución educativa en particular, que permitan:

1. Orientar el camino que se requiere seguir en la elaboración de proyectos de formación, a partir de metas personales y profesionales, en armonía con la planeación estratégica de la institución.
2. Integrar las expectativas personales y profesionales con las expectativas propias de la institución.

Preguntas de Investigación

¿Qué pautas y procedimientos debe tomar en cuenta la administración del colegio para que al momento de diseñar la planeación de la carrera se tengan como referencia básica, las opiniones, deseos y objetivos de los docentes en conjunto con los de la misma organización?

¿De qué manera puede llegar a influir en el clima organizacional de la escuela, un profesor que tiene un plan de vida y carrera dentro de la organización?

¿De qué manera se ven influidos los resultados académicos de los alumnos cuando la escuela cuenta con maestros que tienen un plan de vida y carrera dentro de la institución?

¿Cómo se modifica la actitud del profesor, respecto a sus metas y desempeño laboral, cuándo la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera?

¿De qué manera las características sociales, económicas y culturales determinan los proyectos de plan de vida y carrera del personal?

¿Cómo puede un plan de vida y carrera incidir para que el profesor se convierta en el modelo del tipo de pensamiento y discurso que se espera que los estudiantes adquieran?

Antecedentes

Ninguna empresa que apueste por el éxito integral, puede quedar exenta de este proceso clave que incluye, entre otros muchos factores determinantes, el plan de vida y carrera; incluso éste se debe de considerar como un fiel reflejo de la propia filosofía profesional, porque permite optimizar y perfeccionar la contribución del factor humano en las organizaciones para ayudar al éxito de las mismas.

Pero cuando se habla de plan de vida y carrera, ¿de dónde se requiere partir? Los recursos humanos en el momento de planear cualquier tipo de proceso, necesitan estar enfocados primeramente hacia la planeación estratégica.

Es por ello que para poder presentar un plan de vida y carrera, se requiere hacer una profunda revisión de los documentos donde se encuentra la planeación estratégica de la organización. Si el departamento de personal diseña planes precisos de recursos humanos que le ayuden a saber cuáles son las necesidades del personal a futuro, los resultados que de ello se obtengan, pueden convertirse en instrumentos importantes para planificar la carrera profesional.

Una institución educativa necesita un departamento de recursos humanos bien orientado, que desde el mismo reclutamiento prevea la importancia de contratar personal capaz de hacer dentro de la empresa un plan de vida y carrera. Si dentro de la misma organización existen empleados con un plan de vida y carrera, los problemas de resistencia al cambio, de sublevación de empleados... se verán significativamente reducidos. Pero “si los líderes educacionales no son consistentes y competentes en un reclutamiento y selección de individuos calificados y motivados, los esfuerzos para mejorar la calidad de la educación estarán destinados a fracasar” (Casterter, 2000, p. 110).

Ahora bien, la carrera profesional está compuesta por las tareas y puestos que desempeña la persona durante su vida laboral; es conveniente entonces distinguir algunos términos que al respecto señalan Werther & Davis (1995):

- Carrera profesional: todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.
- Historia profesional: el conjunto de trabajos, funciones puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida profesional.
- Objetivos profesionales: los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
- Planeación de la carrera profesional: el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.
- Desarrollo profesional: el mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

Si bien es cierto que la planeación de la carrera profesional corresponde principalmente al interesado, es también cierto que para que las personas puedan desarrollarse plenamente en su desempeño profesional necesitan factores que dependen directamente de la organización como: igualdad de oportunidades, apoyo de los jefes, conocimiento de las oportunidades, etc. Al respecto Werther & Davis (1995) sostienen que cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente para alcanzarlas.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, si logran crecer en armonía y al ritmo de la institución, es más probable que ésta pueda enfrentar los desafíos que constantemente ponen a prueba a las organizaciones actuales.

Pero lo importante no sólo es que exista un proyecto de plan de vida y carrera, sino que su contenido responda a necesidades reales ya las inquietudes de un contexto específico, que sea oportuno. Hacer programas para la formación de maestros no es fácil, ya que las expectativas del docente en este renglón resultan muy ambiciosas. “Cuando los profesores intentan aprender nuevas prácticas de instrucción, las visiones de la enseñanza y el aprendizaje que ya tienen y el conocimiento que ya poseen sobre sus estrategias de instrucción pueden influir profundamente sobre los cambios que realmente llevan a cabo” (Biddle & Goodson, 2000, p. 229).

El docente necesita formarse, ya que se encuentra en el día de hoy enfrentando situaciones inéditas, un ejemplo claro de ello es como su papel es cuestionado y

desestimado, y frente al avance tecnológico tal parece que está próximo a ser reemplazado y a desaparecer.

Esta situación se presenta por un sin fin de causas, pero la más importante es que el maestro está parado enfrente de un alumno muy especial. Quien lo cuestiona y lo devalúa es un estudiante con un perfil muy complejo, que manifiesta características postmodernas muy peculiares.

¿Cómo poder enfrentar a estos alumnos? Sólo se logrará a través de una formación que se asuma como un proceso que comienza mucho antes de ingresar a un instituto formador y que continúa durante toda la vida del profesor.

El profesor necesita tener disponibilidad para seguir aprendiendo, romper con la resistencia a los cursos, a la lectura y abrir la posibilidad de enriquecer su experiencia al escuchar la de otros colegas. El profesor que no lleve en serio su formación, que no estudie, que no se esfuerce por estar a la altura de su tarea y de ese alumno que lo reta, no tiene ya cabida en la gestión educativa.

Capítulo 2

Marco Teórico

Administración de los Recursos Humanos

Razón de ser de la administración de los recursos humanos: definición y objetivos.

De todos los recursos con los que una organización cuenta, merece mención especial el humano. La empresa no funciona si no hay quien la haga operar; no existe organización en el mundo que pueda prescindir de las personas.

Como toda organización depende de seres humanos, surge la importancia de que exista un departamento que administre los recursos humanos.

La administración de recursos humanos puede definirse desde varios enfoques, como por ejemplo:

- La eficiencia del uso del capital humano para alcanzar las metas organizacionales.
- A las tareas propias de traer y retener a los integrantes de la organización.

Una definición más integral es:

- “La aplicación efectiva del ciclo administrativo a los integrantes futuros y presentes de una organización, con la intención de poder alcanzar la razón de ser de la misma, con la colaboración de estos integrantes” (Gómez, 2000, p.14).

La administración de recursos humanos pretende mejorar el desempeño y las aportaciones de los empleados a la luz de la planeación estratégica de la empresa.

Werther & Davis (1995) señalan cuatro objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos:

1. Objetivos sociales. Busca que las organizaciones basen sus prácticas en principios éticos y socialmente responsables.
2. Objetivos corporativos. Orienta las tareas del administrador de recursos humanos como instrumentos para que la organización logre sus metas.
3. Objetivos funcionales. Mantiene la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.
4. Objetivos personales. Permite a cada empleado lograr sus objetivos personales paralelamente a los objetivos de la empresa (buscando que éstos sean compatibles o que coincidan).

Los encargados de los recursos humanos de la empresa necesitan hacer frente a tres tipos de necesidades:

- Las del entorno social.
- Las organizacionales.
- Las Personales.

El entorno.

Los encargados de la administración de personal requieren estar en continua investigación del entorno en el que opera la organización; “el grado de éxito del departamento de administración de recursos humanos suele medirse por la retroalimentación que recibe del medio” (Werther & Davis, 1995, p. 42).

Los especialistas de recursos humanos deben estar informados sobre las posibles fuentes de cambio del entorno, pero lograrlo se requiere que estén actualizados, de ahí por eso se afirma que “la profesionalización del área de administración de recursos humanos es probablemente uno de los más significativos retos” (Werth & Davis, 1995, p. 49).

El conocimiento del entorno permiten al departamento adoptar políticas, dinámicas y prácticas acordes a las realidades culturales; el conocimiento de esto es fundamental ya que gran parte de las decisiones de las personas, de sus formas de comunicarse y relacionarse, son producto de su cultura.

La organización.

Cada institución desarrolla características especiales, “la peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos” (Werther & Davis, 1995, p. 48).

Como cada empresa desarrolla una personalidad determinada, los especialistas de recursos humanos deben conocer la cultura de la organización en la que laboran.

Las decisiones de la dirección influyen en la demanda de los recursos humanos, de tal forma que “el plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa” (Werther & Davis, 1995, p. 111). Por medio de ese plan se plantean los objetivos, éstos determinan por ejemplo el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características.

La persona.

Son los individuos los que hacen la diferencia entre una organización y otra. Por ello, los integrantes del área de recursos humanos al realizar cualquier tipo de planeación deben tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas que allí laboran.

La Planeación Estratégica

Generalidades.

La planeación es una de las tareas más importantes dentro de las instituciones, ya que de ella se desprende el futuro de la organización. De ahí que se afirme que la importancia de la planeación es que capacita para visualizar mejor el futuro deseado.

La planeación facilita la identificación de oportunidades (para saber cómo aprovecharlas) y de las amenazas futuras (para estar preparados para evitarlas o minimizarlas).

Existen varias definiciones de planeación, pero en la mayoría se pueden ver claramente tres elementos básicos:

1. El futuro deseado.
2. Toma de decisiones presentes con proyección.
3. Organización de los medios efectivos que logren lo anterior.

Todo proceso de planeación tiene sus ventajas, pero también algunas desventajas.

A continuación se señalan algunas de ellas:

Ventajas

- Dirige

- Investiga y aclara las oportunidades y los peligros.
- Exige el establecimiento de objetivos.
- Ayuda a medir el desempeño.

Desventajas

- Resistencia interna de los que no ven su necesidad.
- El costo
- Percepción de tener limitaciones impuestas por la planeación.

Es importante señalar que la planeación se refiere a toda la marcha de la organización, en su totalidad; es por ello que no es factible hacer planeación sólo para una parte de la organización. Implica un proceso de establecimiento de metas y la definición de estrategias y políticas para lograrlo.

Como se señaló anteriormente, a través de la planeación se pueden descubrir las oportunidades y hacer planes para explotarlas, así como detectar los obstáculos. A la planeación que tiene este encause se le conoce como planeación estratégica, la cual se define como “el proceso de determinar los grandes objetivos de la organización, así como las políticas y las estrategias que regirán la adquisición, el uso y la disposición de los recursos para la realización de objetivos” (Chávez, 2005, p. 16).

La planeación estratégica incluye todo tipo de actividad, es parte de la empresa: ganancias, pérdidas, relaciones laborales, producción, tecnología, finanzas, mercado, etc. Debe formar parte de la filosofía de la empresa y convertirse en una forma de pensar, de manera que inspire a todos a participar aportando y dando lo mejor de sí. Si todos los

elementos apoyan en la misma dirección habrá menos pérdida de energías en coordinar los esfuerzos para alcanzar las metas propuestas (sinergia).

Según Chávez (2005), se pueden identificar ocho pasos en el proceso de planeación estratégica:

1. Acuerdo e inicio del proceso. Debe de existir un grupo que identifique a los personajes claves, por su posición, por su capacidad de tomar decisiones, por su liderazgo para lograr un acuerdo entre los involucrados e invitar a los que pueden servir en el trabajo.
2. Identificación en los mandatos institucionales. Debe incluirse todo aquello que deba hacer la organización, aquello que se espera de la institución y a lo que debe sujetarse, de acuerdo a marcos legales, etc.
3. Evaluación del medio ambiente externo (oportunidades y amenazas). Se busca encontrar los elementos que se están generando y que podrán representar oportunidades o amenazas. Si se identifican oportunamente, se pueden dar cambios que provean importantes oportunidades de mejora o aprovechamiento de activos con los que cuenta la organización.
4. Evaluación del ambiente interno (fortalezas y debilidades). Es la parte interna del análisis y consiste en identificar las fortalezas y debilidades de los recursos con que cuenta la institución. Parecería que es la parte más fácil, sin embargo en ella se presentan diversas dificultades como lo son la desinformación en los resultados de la empresa, ausencia de diagnósticos institucionales, etc.

5. Clarificación de la misión y los valores institucionales. La misión forma la razón de ser de la institución. Aquello para la cual existe. Una buena estructura de misión una vez que se difunde se convertirá en una fuente de inspiración y ayudará a dar un sentido de pertenencia a los miembros de la institución.
6. Identificar los aspectos estratégicos que enfrenta la organización. El enfoque de la planeación estratégica es adaptar a la organización a las condiciones de su entorno y obtener el mejor desempeño posible en esas condiciones. Si una organización detecta algún aspecto estratégico y no responde a él, podrá esperar resultados indeseables por efecto de alguna amenaza o perderá una oportunidad que se le presentaba, o ambas. Cada aspecto estratégico identificado debe ser descrito en forma concisa, preferentemente con un solo párrafo, debe ser algo sobre lo que la organización pueda hacer algo, si la organización no puede actuar al respecto, entonces no es un asunto estratégico.
7. Formulación de estrategias. Éstas toman forma en propuestas, políticas, programas, acciones y presupuestos. Una estrategia efectiva debe cumplir con ciertos requisitos como: que sea técnicamente factible, políticamente aceptable, congruente con la institución, que atienda a un factor crítico previamente identificado, ética y legalmente aceptable.

8. Establecer la visión organizacional. Se refiere a plantear una descripción de cómo se verá la organización si pone en operación exitosamente las estrategias planteadas y logra sus objetivos y metas.

Misión, visión, objetivos y estrategia.

La misión institucional es el documento más importante que tiene la institución y uno de los productos más valiosos del proceso de la planeación estratégica.

Una empresa (cualquiera que sea su tipo) debe tener un propósito claramente definido, que la describa en cada una de sus funciones y actividades tomando en cuenta sus características, componentes y operaciones.

La misión es una declaración fundamental, la cual establece la identidad y razón de ser de la institución. Dice de manera clara y precisa lo que la institución debe hacer, lo que espera realizar en el futuro y manifiesta el campo y el estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia. En pocas palabras, la misión institucional habla acerca de la razón de ser de la empresa y especifica la función que desempeña en su contexto.

Montano (1997), señala diversos criterios para formular la misión institucional:

1. Clara.
2. Breve.
3. Responder a cuatro preguntas básicas: ¿Por qué existe la institución?, ¿para qué existe la institución?, ¿a quién se dirige? y ¿cómo trata de satisfacer las metas?
4. Realista.
5. Evaluable.

La definición de la misión obliga a la administración a identificar con cuidado el alcance de sus productos o servicios. No trata de hacer publicidad de la empresa, ni tampoco es un mero discurso filosófico; sino que es la definición de la organización en todas sus dimensiones.

La misión se formula con amplitud y plantea una intención duradera. Es un documento interno de trabajo.

Montano (1997) señala que una buena declaración de la misión incluye los siguientes puntos:

1. Declaración de creencias y valores.
2. Las necesidades que satisfará la empresa.
3. Los mercados en que comerciará la empresa.
4. Cómo se llega a esos mercados.
5. Las tecnologías que usará la empresa.

Independientemente de la postura que cada autor tenga respecto a la misión, todos coinciden en que ésta es una fuente de inspiración y sentimientos, y que cuando fracasa es porque no ha inspirado a la gente o porque no es congruente con el desempeño de la gerencia.

La elaboración de una declaración de misión para la empresa es el elemento más importante en el proceso de planeación.

Montano (1997), sostiene que para definir o actualizar la misión institucional es necesario dar respuesta a 6 preguntas:

- a. ¿Quiénes somos como organización o comunidad?

- b. En general, ¿cuáles son las necesidades sociales o políticas que buscamos resolver o satisfacer?
- c. ¿Cómo respondemos a estas necesidades o problemas?
- d. ¿Cómo respondemos a nuestros beneficiarios o grupos de interés clave?
- e. ¿Cuál es nuestra filosofía y cuáles nuestros valores más profundos?
- f. ¿Qué nos hace distintos o únicos en el servicio que prestamos?

Por su parte, la visión es una representación de cómo se quiere que sea en el futuro la organización (no es una imagen de lo que es en el presente).

Al igual que misión, conviene que sea breve para tener mayor impacto, motivación y fácil retención. Se enfoca en lo que se quiere llegar a ser, no en lo que se es en el momento.

Morrisey (1996) plantea algunas preguntas cuya respuestas pueden auxiliar a la formulación de la visión:

1. ¿Qué es lo que yo veo clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles son o deberían de ser las formas centrales de competencia de nuestra empresa?
6. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, la calidad, los empleados y demás?

7. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra empresa?

Es importante señalar que la visión se forma básicamente de acuerdo a la misión.

Una vez determinada la misión de la organización, es posible establecer algo básico: hacia dónde se dirige la empresa en líneas generales. Es decir, es momento de plantear los objetivos.

Druker (1975) señala que los objetivos son compromisos de acción mediante los cuales se realiza la misión de una empresa, y las normas que permiten medir el desempeño; es decir, son las estrategias fundamentales de la organización.

Es conveniente redactarlos por escrito con las siguientes características:

1. Empezar con un verbo de acción en infinitivo.
2. Subrayar el resultado esencial que se va a alcanzar, es decir el qué.
3. Evitar por qué y cómo.
4. Aclarar cuánto.
5. Especificar cuándo.
6. Subrayar factores de costos.

Al redactarlos es preciso considerar los siguientes aspectos fundamentales:

- Estar de acuerdo y apoyar la misión.
- Ser realizables, posibles de lograr.
- Expresarse en términos concretos, es decir, que sean medibles.
- Sencillos y de fácil comprensión.
- Modificables en caso de imprevistos.
- Motivar y desafiar a los miembros de la organización.

Pero todo lo anterior no tiene sentido si no se plantea una estrategia. El origen del término estrategia se encuentra en el campo militar; en un sentido más amplio se dice que “es la mejor forma de combinar los diferentes factores para alcanzar el futuro deseado” (Chávez, 2005, p. 44). Es la manera de organizar los recursos para lograr los objetivos.

Formular estrategias adecuadas es un arte, ya que implica habilidad para hacer la pregunta adecuada, la aplicación de un criterio correcto y la intuición.

La fabricación de estrategias es tan difícil que se requiere de herramientas que ayuden a su conceptualización, como lo es el análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas).

El Plan de Vida y Carrera

Por qué la Necesidad de un Plan de Vida y Carrera.

El gran peligro al que actualmente se enfrentan las personas es al de perder la propia identidad y el sentido de la vida, lo que ha dado motivo a que el individuo busque intereses por lo auténticamente humano, ejemplo de ello son: el desarrollo organizacional, la novedad de los modelos como la gestalt y la biogenética, las nuevas corrientes educativas centradas en la persona y su desarrollo individual y social, etc.

Como parte de esta corriente humanista surge la planeación de vida y carrera, que constituye “un estímulo hacia la meditación integradora de la vida presente de cada persona, valores, intereses, capacidades y experiencias” (Casares y Siliceo, 1998, p. 17).

No se debe de entender por planeación de vida y carrera como una mera función administrativa, sino como un criterio de vida.

La planeación de vida y carrera en las organizaciones se entiende como una herramienta institucional que tiene como principal objetivo que las personal crezcan junto a la organización y no a un lado o en contra de ella. Con ésta, se “pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común” (Casares y Siliceo, 1998, p. 65).

Además de los recursos financieros y tecnológicos, el capital más valioso con que cuenta la organización es el capital humano, de ahí la necesidad de cuidarlo.

El objetivo de la planeación de vida y carrera es determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

En los programas para el personal siempre es necesario que la empresa se reconozca y hasta se adapte a las necesidades del individuo. De la misma manera, en su proceso de planeación requiere contemplar aspectos como el diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo personal; la institucionalización de capacitación y desarrollo del personal de acuerdo con los diagnósticos realizados y la creación de sistemas de planeación de vida y carrera.

Los departamentos de recursos humanos requieren de una planeación que sea:

1. Incluyente: Que tome en cuenta a todos los miembros de la organización.
2. Sistemática: Que tenga caminos perfectamente definidos y flexibles en cada una de las áreas, niveles y personas.

3. Integral: Que considere la planeación de carrera como un proceso en donde no sólo se contemplan eventos programados, sino una actividad permanente de la organización de asesoría, desarrollo, capacitación, encausado dentro de la planeación de la empresa.

En apoyo a la planeación se puede contar con algunas estrategias como:

- Revisión de la carrera individual.
- Evaluaciones: De habilidades, intereses, potencial del personal y adecuación hombre-puesto; de avances por parte de un equipo gerencial y multidisciplinario; de retroalimentación (llamadas sistemas de evaluación de 360 grados).
- Programas de maestrías, diplomados, asistencia a congresos especializados, etc.
- Programas de tutoría del departamento de recursos humanos, de los ejecutivos de la empresa, del departamento psicopedagógico, etc.
- Cursos de desarrollo.
- Sistemas de rotación de puestos.
- Talleres de planeación de vida y de carrera.

Planeación de la carrera profesional

Hoy en día los departamentos de personal de las organizaciones consideran que la planeación de la carrera constituye una excelente herramienta para satisfacer las necesidades del personal.

Está comprobado que cuando la empresa alienta a sus empleados a planear su carrera es más probable que estos se fijen metas profesionales y trabajen por alcanzarlas,

lo cual lleva a que paralelamente, los empleados progresen en su capacitación, en su formación (académica o técnica) y en diversas actividades.

Si el departamento de personal diseña planes específicos de recursos humanos y sabe cuáles son las necesidades del personal a futuro, para la empresa puede convertirse en un instrumento fundamental para planificar la carrera profesional.

Es importante explicar que la carrera profesional no es lo mismo que la carrera académica. La primera está compuesta “por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral” (Werther & Davis, 1995, p. 264).

Quien tiene la responsabilidad de planear una carrera profesional es la propia persona, al departamento de recursos humanos le corresponde acompañar y apoyar.

Werther & Davis (1995), precisan cinco términos claves en la planeación de la carrera profesional:

- Carrera profesional: Todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.
- Historia profesional: El conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.
- Objetivos profesionales: Los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
- Planeación de la carrera profesional: El proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.
- Desarrollo profesional: El mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

El Capital intelectual

La persona: centro de las instituciones exitosas.

En la sociedad actual, conocida como la sociedad de los conocimientos, el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos materiales, ni la mano de obra, sino el saber de los empleados, lo que Viedma, (1998) menciona como ventaja competitiva.

Las nuevas fuentes de la ventaja competitiva de las empresas se centran en el personal, en su creatividad, en su entusiasmo. Las personas están en el centro de las empresas de éxito; lo que hace a las grandes organizaciones son las personas.

Es el personal quien puede sostener la ventaja competitiva de una empresa, y esto sucede, “porque las personas poseen tres aspectos que pueden ofrecer una ventaja: la capacidad de crear algo único; el valor y ser inimitables” (Gratton, 2000, p. 12).

Ahora bien, no todos los conocimientos que la persona tiene son fuentes de ventajas competitivas, sino sólo aquellos que contribuyen decisivamente a la generación de valor económico, es decir a aquellos conocimientos que son esenciales, o sea que abarquen además de los conocimientos propiamente dichos, habilidades, experiencias, valores y actitudes; lo que es equivalente a las competencias.

A lo anterior se le conoce como capital intelectual o activos intangibles.

En el mundo postmoderno caracterizado por un progreso vertiginoso en tecnologías, información, telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios..., sino los intangibles, que tienen su origen en los conocimientos, las habilidades y actitudes de las personas que conforman la empresa.

Dentro de la literatura de la administración de empresas se clasifica a los activos en dos tipos: tangibles e intangibles. Tradicionalmente los activos tangibles (capital físico y financiero) constituían el activo máspreciado de las empresas. Sin embargo, en los últimos años del siglo XX esta idea ha dado paso a la consideración de la categoría de activos intangibles como clave para competir en entornos dinámicos. El conocimiento organizativo se ha convertido en un recurso primordial, mismo que se mide a través del capital intelectual de una organización.

El concepto de capital intelectual se ha incorporado tanto al mundo académico como empresarial y financiero, para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas, no reflejados en los estados contables y financieros, pero que contribuyen a la creación de valor organizativo.

Hoy en día, las organizaciones deben tener un conocimiento, es decir un capital intelectual, ya que las nuevas tecnologías solamente son útiles si la empresa sabe cómo explotarlas con eficacia. Las empresas deben saber cómo medir los conocimientos, cómo crearlos y cómo convertirlos en valor.

Antecedentes históricos del capital intelectual.

De acuerdo a Viedma (1988), el estudio del capital intelectual inicia a mediados de los años ochenta, en Suecia con la llamada "comunidad sueca de prácticas", como resultado de esfuerzos prácticos y de investigación para gestionar el conocimiento en las organizaciones.

A inicios de los noventas, el Consejo Sueco para la Industria de Servicios recomienda a las empresas utilizar en sus informes anuales, determinados indicadores, que son descriptores de su capital humano. Para 1994, cuarenta y tres empresas suecas midieron e informaron de algunos de sus activos intangibles y de esta manera el uso de los indicadores se fue extendiendo en varias partes del mundo.

Función, categorías y divisiones del capital intelectual.

Varias son las funciones que tiene el capital intelectual en las organizaciones, pero una fundamental es que mide el conocimiento organizativo de una empresa. Viedma, (1998) señala que éste no se incluye en las cuentas financieras, pero sí determina el valor total de la empresa en el mercado. Por ejemplo: algunas empresas como Coca Cola o Mc Donalds, son evaluadas a niveles muy superiores al valor contable de sus activos materiales. Entonces se deduce que éstos últimos contribuyen mucho menos al valor de los productos y de los servicios de una empresa que sus activos inmateriales, es decir su capital intelectual. Por consiguiente, las empresas deben poder gestionar el capital intelectual y de medir su resultado.

De acuerdo Sveiby (2000) el capital intelectual de una empresa tiene cuatro categorías:

- a. Activos de mercado, que son el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado.
- b. Activos de propiedad intelectual, los cuales se refieren a secretos de fabricación, derechos de autor, patentes, etc.

- c. Activos centrados en el individuo o calificaciones de sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- d. Activos de infraestructura, que incluyen tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización.

Afirma también que el capital intelectual se puede dividir en:

1. Capital humano: Todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia del personal.
2. Capital clientela: Potencial de compra de los clientes y lealtad a la marca.
3. Capital estructural: Es la infraestructura. Lo forma:
 - El capital organizacional: inversión en sistemas, herramientas, operación, logística y distribución.
 - El capital de innovación: derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles.
 - El capital proceso: procesos de trabajo, técnicas como ISO 9000 y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia.

La importancia del capital intelectual.

Los tiempos cambian y la era tecnológica, apoyada por el desarrollo de la información y los conocimientos, se instala al centro de la economía. Los sectores correspondientes tales como las comunicaciones y las telecomunicaciones son más importantes que los sectores que en tiempos pasados fueron cruciales como el de las minas y del petróleo.

La información se impone como un producto en sí. Pero es necesario distinguir entre datos, información y conocimiento. Un dato, se refiere al antecedente necesario para llegar al conocimiento exacto de algo; una información es dar noticia de algo; un conocimiento es una información enjuiciada como útil para la satisfacción de una necesidad o meta, y reside en la mente de una persona: es una interpretación útil para la acción. Conocimiento es acción.

El conocimiento es la base de la estructura interna y externa de una empresa. Sveiby, K. (2000) subraya que es un hecho que el conocimiento está asociado a la acción, y no se independiza del actor con cada manifestación; lo que hace que su impacto sea doble, ya que por un lado hace a la empresa más vulnerable a la pérdida del actor (o sea al empleado capacitado) y por otra, la enriquece en la medida que este trabajador del conocimiento esté dispuesto a compartir y la cultura corporativa lo motive a hacerlo.

Por ello, es muy importante que los administradores, directores y gerentes administren de manera eficiente el conocimiento de su personal, para así poder aumentar el valor de la empresa.

El saber siempre fue importante; sin embargo, hoy es un imperativo. El incremento de la competencia y la complejidad de muchas operaciones, requieren conocimiento. Y, además, ese conocimiento difícilmente puede estar en una única persona. Es necesario compartir conocimientos para generar soluciones complejas. Además, la velocidad del cambio hace que el conocimiento se vuelva obsoleto en poco tiempo.

Lo anterior se puede resumir en tres ideas fundamentales:

- El conocimiento es importante.
- El conocimiento hay que integrarlo con el conocimiento que poseen otros.
- El conocimiento se vuelve rápidamente obsoleto: hay que alimentar (aprendizaje).

El capital intelectual un indicador de resultados.

El elemento humano o intelectual de las organizaciones actuales es un indicador esencial de resultado y, como tal, debe ser reconocido, protegido y mantenido por los empleadores. Es así como podrán mantener y mejorar sus resultados mundiales en los mercados de la era digital en la que el cambio es muy rápido. En esta situación nueva, el poder reside en los conocimientos.

Para sobrevivir a la economía mundial, las compañías deben dar una nueva importancia a la innovación, a la competencia y a la cooperación. La gestión de los conocimientos es un activo estratégico que permite a las compañías llevar al máximo sus ventajas a largo plazo con respecto a sus competidores. La capacidad de aprender, de cooperar y de innovar más rápidamente que los demás, ha pasado a ser para las empresas la fuente principal de ventaja competitiva. Por consiguiente, para permanecer competitivas, las empresas deben capitalizar sobre su capital intelectual, más que sobre su infraestructura, o valorizar ambos elementos paralelamente. La prosperidad de las compañías dependerá cada vez más de las aptitudes intelectuales de sus trabajadores y de su capacidad de cambiar y adaptarse a la dinámica de un nuevo ambiente económico.

Finalmente se puede añadir que el desarrollo del capital intelectual involucra tres elementos en estrecha interrelación: las nuevas tecnologías, la organización y administración empresarial y la creatividad e inteligencia humanas.

Capítulo 3

Descripción del Contexto y de las Características Distintivas de la Situación del Caso

Características Generales y Distintivas del Colegio

Características del colegio: Particular, mixto y católico.

Fundado hace: 65 años.

Ofrece educación a nivel: Preescolar, primaria, secundaria y bachillerato.

Número total de alumnos: 1747

Número de alumnos por sección:

Preescolar: 198

Primaria: 702

Secundaria 439

Preparatoria: 408

Incorporación: Preescolar, primaria y secundaria a la SEPC.
Preparatoria a la SEP Federal.

Turnos (horario): Preescolar, primaria y secundaria: matutino

Preparatoria: vespertino.

Nivel sociocultural de alumnos: medio y medio alto.

La escuela, es una institución católica que se inspira en la misión educativa de la Compañía de Jesús que es: “Lograr la excelencia humana y académica en el desarrollo integral de los alumnos, propiciando en ellos una actitud comprometida al servicio de la fe en la promoción de la justicia, con una opción preferencial por los pobres”.

La filosofía del colegio encuentra sus raíces en el humanismo social fundamentado en los valores del evangelio y el carisma de San Ignacio de Loyola.

Esta institución educativa forma parte de los colegios dirigidos por la Compañía de Jesús, que tienen como objetivo la promoción del desarrollo intelectual de cada estudiante. En términos generales, la Compañía de Jesús, pretende crear “hombres y mujeres para los demás”. Formar una persona equilibrada, intelectualmente competente, abierta al crecimiento, religiosa, amable y comprometida con la justicia en el servicio generoso al pueblo de Dios.

Tal objetivo pretende una total y profunda formación de la persona humana, un proceso educativo de formación que intenta la excelencia; un esfuerzo de superación para desarrollar las propias potencialidades que integren lo intelectual, lo académico, etc.

Los objetivos de la escuela son:

- Contribuir a la excelencia humana y académica en el desarrollo integral del alumno, para que sea capaz de responder a las necesidades del mundo en el que se desenvuelve.
- Lograr una educación integral encaminada hacia la generación de actitudes emprendedoras y solidarias.
- Formar personas críticas y creativas, fortalecidas en sus afectos, libres y responsables, comprometidas con su entorno social.

Para lograr sus objetivos, el colegio basa en los siguientes lineamientos pedagógicos:

- a) El proceso de enseñanza aprendizaje, que se refiere al intercambio entre educando y educador, que en una relación dialéctica toman contacto con el conocimiento socialmente construido o resignificado a partir de su contexto.
- b) El currículo, el cual está diseñado de manera que pueda permitir el crecimiento contextualizado del alumno dentro de una perspectiva de formación académica, humana, social y cristológica.

La metodología que se emplea en la aplicación del currículum, pretende no agotar los temas dentro del aula, sino motivar hacia la búsqueda de la investigación, profundizando los aspectos básicos de cada tema.

- c) La evaluación, que no es el punto final del proceso de enseñanza aprendizaje, sino sólo una de sus etapas. Pretende ir más allá de simples verificaciones, colaborando para que los alumnos evalúen sus trabajos y ellos mismos tengan retroalimentación sobre su desenvolvimiento y definan en conjunto los procesos en los que necesitan ser encaminados, ya sea para mejorar o para mantenerlo.

Los Colegios de la Compañía de Jesús entienden por educación el proceso que propicia el desarrollo integral de la persona en todos sus aspectos y que permite ofrecer a los alumnos el legado cultural de la humanidad desde una perspectiva cristiana.

En este colegio, la educación es un proceso que propicia el desarrollo integral de la persona en 6 dimensiones:

1. Espiritual: Para que la persona sea capaz de conocer, amar y seguir a Cristo.

Esta actitud implica que la persona comprenda y viva la fe como un compromiso de libertad y de amor en sus relaciones con los demás como un seguimiento a Jesucristo.

2. Afectiva: Para que el hombre y la mujer sean capaces de amarse a sí mismo y los demás.

En este aspecto se pone de manifiesto la importancia de la afectividad para un desarrollo armónico de la personalidad.

3. Intelectual: El ser humano deberá ser capaz de aprender y de poner sus conocimientos al servicio de los demás.

Esta actitud se refiere a la capacidad que tiene el ser humano para conocer y transformar el medio en que vive en beneficio de todos.

4. Ética: Formar a hombres y mujeres con capacidad para tomar decisiones libres, responsables y autónomas.

Aspecto que pone de relieve el ejercicio de la libertad basado en la conciencia, en los valores y en la pertinencia a una comunidad.

5. Social: Un ser humano capaz de comprometerse solidariamente.

Aspecto que señala la interiorización y la vivencia que implica ser hombres y mujeres para los demás.

6. Psicomotriz: Personas capaces de coordinar adecuadamente sus actividades motrices y psíquicas.

Esta dimensión se refiere al desarrollo equilibrado del ejercicio físico como fuente de salud y de seguridad en sí mismo.

La Compañía de Jesús ha desarrollado y promovido un instrumento universal para todos sus miembros: los ejercicios espirituales (EE), creados por San Ignacio de Loyola con base en su propio viaje en busca de una conciencia personal y espiritual. En esa búsqueda, Ignacio tomó nota no sólo de lo que aprendía sino también de las prácticas reflexivas que lo conducían a esas percepciones. Luego, plasmó las más eficaces de esas prácticas en lo que pudiera llamarse un manual para el examen de conciencia.

Los ejercicios se diseñaron para ayudar a persona a elegir o confirmar una dirección en la vida. Se les llama ejercicios puesto que son actos que hay que practicar, no reglas para leer o estudiar. Los EE son un medio que preparan y disponen el alma para librarse de todos sus afectos desordenados. La persona que los hace es la persona que se ejercita, no la que pasivamente lee sobre las experiencias y percepciones de otro, sino un atleta espiritual que crea sus propios recursos interiores.

Requieren de un director espiritual experimentado e imparcial, quien guía a los participantes sin enseñarles, sólo ayudándoles a interpretar sus propias experiencias. El director no impone sus propias opiniones sino que es una caja de resonancia, ya que la persona acoge con más gusto y entusiasmo lo que él mismo descubre.

Los EE exigen una total dedicación intelectual, emocional y espiritual. Por ello, durante el tiempo que duran no puede haber contacto con la familia, amigos o compañeros de trabajo; ninguna participación en el trabajo; ningún material de lectura fuera de textos espirituales. Se debe evitar por completo las preocupaciones que impidan una genuina introspección.

Así, cada ejercitante se deja solo consigo mismo. Cada día se dispone en torno a cuatro o cinco periodos de meditación de una hora cada uno. El resto del día se destina a la filtración interior de reflexiones, recuerdos, pensamientos, impulsos y convicciones que pueden haberse olvidado desde hace mucho, que nunca se han dejado salir a la superficie, que no se han meditado lo suficiente o simplemente se han enterrado entre los desperdicios de las preocupaciones diarias.

Otra característica básica de la educación de los colegios jesuíticos es la implementación de una pedagogía especial. La pedagogía es el camino por el que los profesores acompañan a los alumnos en su crecimiento y desarrollo. La pedagogía, no puede reducirse simplemente a una metodología. Debe incluir una perspectiva del mundo y una visión de la persona humana ideal que se pretende formar. Esto indica el objetivo y el fin hacia el que se dirigen los diversos aspectos de una tradición educativa. Proporcionan también los criterios para elegir los recursos que han de usarse en el proceso de la educación.

Para que un colegio de la Compañía de Jesús logre sus objetivos, necesita una pedagogía que se esfuerce a formar “hombres y mujeres para los demás”, en un mundo postmoderno donde están actuando fuerzas contrarias a este objetivo. Se necesita además una formación permanente en sus docentes, para que éstos puedan facilitar una pedagogía con eficacia.

Una característica distintiva de la Pedagogía Ignaciana es que, entendido a la luz de los Ejercicios Espirituales de San Ignacio, no sólo es una descripción adecuada de la continua interacción de experiencias, reflexión y acción del proceso de enseñanza-

aprendizaje, sino también una descripción ideal de la interrelación dinámica entre el profesor y el alumno en el camino último hacia la madurez del conocimiento y de la libertad.

El trabajo pedagógico del colegio está asentado en el paradigma Ignaciano expresando una preocupación por:

1. Situar la realidad en un contexto (contextualización).
2. Experimentar los aprendizajes vivencialmente.
3. Reflexionar sobre las experiencias.
4. Actuar de manera congruente.
5. Evaluar acerca de los procesos vividos.

La continua relación entre experiencia, reflexión y acción es la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje de la clase y se sitúa en el corazón de la Pedagogía Ignaciana. Es el modo de proceder propio de los colegios de la Compañía de Jesús, acompañar a los alumnos en el camino de llegar a ser personas maduras.

Rasgos importantes del paradigma pedagógico Ignaciano:

1. Se aplica a todos los planes de estudio. Como actitud, mentalidad y enfoque que trasciende a toda la enseñanza, el paradigma pedagógico Ignaciano se aplica a todos los planes de estudio propuestos por las administraciones públicas. No exige añadir un sólo curso, pero requiere incluir nuevos enfoques en el modo de impartir las clases exigidas por los planes.
2. Es fundamental en el proceso de aprendizaje. Se aplica no sólo en las disciplinas académicas sino también en las áreas no académicas, tales como las actividades

paraescolares, deportes, los programas de servicio social, las convivencias y otras cosas semejantes. Dentro de una asignatura concreta (historia, matemáticas, idiomas, literatura, física, arte, etc.), el paradigma puede ser un instrumento útil para preparar las clases, planificar las tareas y elegir actividades formativas. El paradigma encierra un potencial considerable para ayudar a los alumnos a relacionar las materias de cada asignatura, y a éstas entre sí, y a integrar sus contenidos con lo ya estudiado. Si se usa constantemente a lo largo de un programa escolar, el paradigma da coherencia a toda la experiencia educativa del alumno. La aplicación regular del modelo en las diversas situaciones escolares contribuye a crear en los estudiantes el hábito espontáneo de reflexionar sobre la experiencia antes de pasar a la acción.

3. Puede ayudar a la mejora del profesorado. Permite enriquecer el contenido y la estructura de lo que están enseñando. Da al profesor medios adicionales de apoyo a las iniciativas estudiantiles. Hace que los profesores mejoren sus expectativas de los alumnos y les exijan una mayor responsabilidad y cooperación en su propia formación. Ayuda al profesor a motivar a los estudiantes, proporcionándoles ocasiones y argumentos para animarles a relacionar lo que están estudiando con las experiencias de su propio entorno.
4. Personaliza la enseñanza. Lleva a los estudiantes a reflexionar sobre el contenido y el significado de lo que están estudiando. Trata de motivarlos implicándolos como participantes activos y críticos en el proceso de enseñanza. Apuesta por un aprendizaje más personal, que permite relacionar más estrechamente las

experiencias de los alumnos y profesores. Invita a integrar las experiencias que tienen lugar en la clase con la casa, el trabajo, los compañeros, etc.

5. Acentúa la dimensión social de enseñanza y del aprendizaje. Fomenta la estrecha y la mutua comunicación de experiencias a través del diálogo reflexivo entre los estudiantes. Relaciona el estudio y la maduración propia con la interacción personal y las relaciones humanas. Propone un movimiento firme y decidido hacia la acción, la cual afectará positivamente la vida de los demás. Los alumnos aprenderán gradualmente que sus expectativas más profundas vienen de sus relaciones humanas, relaciones y experiencias de y con otras personas. La reflexión debería llevar siempre a un mayor respeto a la vida de los demás, y a las acciones, normas de conducta o estructuras que favorecen o dificultan el crecimiento y desarrollo de las personas. Esto implica por supuesto, que los profesores sean conscientes y estén comprometidos con tales valores.

Para fortalecer el proyecto pedagógico, en el colegio se ha optado por teorías que subsidian la práctica, se prefiere teorías que priorizan el desenvolvimiento completo de la persona.

No pretende un programa de indoctrinación que sofoque el espíritu, ni tampoco organizar cursos teóricos especulativos y ajenos a la realidad. Lo que necesita, además de un contexto para abordar los problemas y valores de la vida, es de profesores capaces y dispuestos a guiar esa búsqueda.

Por lo tanto, el colegio promueve una sólida formación de profesores, que además de profesionales de la educación sean personas comprometidas con su

formación permanente, que destaquen por ser agentes capaces de ayudar al alumno a movilizar toda su persona hacia el proceso de su formación.

¿Cómo debe desenvolverse un maestro jesuita? (punto medular para el departamento de recursos humanos respecto al proceso de reclutamiento, selección del personal, etc.).

El profesor deberá ser una persona que tenga disponibilidad de entregarse al trabajo cotidiano en una relación interpersonal y afectiva con su alumno, para que de este modo se logre el ideal del colegio, de educar evangelizando.

El maestro debe partir de una base fundamental: el alumno al que está formando, deberá sentirse libre para seguir el camino que le permita crecer y desarrollarse como ser humano. Los profesores de los colegios de la Compañía de Jesús, presentan los temas académicos desde una perspectiva humana, poniendo énfasis en descubrir y analizar las estructuras, relaciones, hechos, cuestiones, instituciones, conclusiones, problemas, soluciones e implicaciones que, en cada disciplina concreta, sacan a la luz lo que significa ser persona.

Para lograrlo, los educadores necesitan una pedagogía que se esfuerce a formar hombres y mujeres para los demás en un mundo postmoderno, donde están actuando fuerzas contrarias a este objetivo.

Se necesita una formación permanente en los docentes para que estos puedan facilitar la pedagogía con eficacia.

¿Cómo Opera el Colegio?

Todos los niveles dependen de un rector, quien es un sacerdote jesuita. Este puesto es asignado directamente por el padre provincial de la Compañía de Jesús. Su periodo puede durar de 3 a 6 años, dependiendo de las decisiones confidenciales del Provincial.

Existe un director administrativo general y un director académico para cada sección: preescolar, primaria, secundaria y preparatoria, que además de sus funciones académicas son los encargados de seleccionar y contratar a los maestros para su nivel.

Un puesto importante que está relacionado con todos los niveles y que depende directamente del rector es el del coordinador general académico, quien depende directamente del rector y se involucra en los aspectos académicos y de formación del personal de toda la institución.

En los niveles de primaria, secundaria y preparatoria hay tres coordinadores de nivel (por grado escolar); en secundaria y preparatoria hay coordinadores de área académica (matemáticas, español, ciencias naturales, ciencias sociales, inglés...)

Todos los puestos académicos anteriormente mencionados tienen, al igual que el rector, una permanencia de 3 a 6 años. En el caso de los directores académicos y del coordinador general académico, a los tres años, el rector hace una revisión del desarrollo profesional, y dependiendo de los resultados, se continúa otros tres años más.

En los casos de coordinadores de nivel y de área, la revisión a los tres años no sólo es realizada por el rector, sino por su jefe inmediato, que en este caso es el director de la sección.

Los puestos señalados representan el crecimiento vertical que puede llegar a tener un maestro. De acuerdo a los perfiles de puestos de los coordinadores, coordinador

general académico y directores, éstos deben tener antigüedad en el colegio y conocer la filosofía del mismo, por lo que primeramente son contratados como docentes y posteriormente puede llegar a ocupar una coordinación o dirección. De manera que bajo este lineamiento, se puede pensar en el plan de vida y carrera.

El colegio cuenta con 148 maestros distribuidos de la siguiente manera:

Preescolar: 15

Primaria: 25

Secundaria: 72

Preparatoria: 36

De estos, 20 maestros, son de inglés.

En preescolar y primaria todos los maestros son contratados por tiempo completo. En secundaria y preparatoria sólo los coordinadores son tiempos completos, a los demás se les contrata por horas clases. En la vida diaria del colegio, lo anterior representa un problema al momento de querer implantar programas de formación y capacitación, pues muchos de los maestros tienen otros compromisos laborales o simplemente argumentan que el colegio no puede exigir que trabajen un tiempo que no es retribuido económicamente por la escuela.

La mayoría de los maestros de preescolar y primaria son normalistas o tienen alguna licenciatura relacionada con la educación.

Respecto a los maestros de secundaria y preparatoria, el grado académico es de licenciatura.

El porcentaje de maestros con un postgrado es bajo. El grado académico de los directores es de licenciatura, a excepción del de preparatoria, que es candidato al grado de maestría en educación. Cabe señalar que ninguno tiene una carrera relacionada directamente con la educación.

Respecto a los profesores de inglés, no todos son profesionistas, pero cuentan con certificación en la enseñanza del idioma. La gran mayoría tiene la certificación que da la SEP a través del Instituto Mexicano Norteamericano de Relaciones Culturales (IMARC); otros por el Instituto Angloamericano y un número menor por la University of Cambridge.

A pesar de que se está estudiando una institución académica formal, en lo que se refiere a la planeación de los recursos humanos, se pueden detectar deficiencias, lo que repercute directamente en la planeación de la carrera y los logros de la institución. Por ejemplo, la institución acaba de realizar un taller de planeación estratégica, no existen antecedentes que remitan a la existencia de ellos, el proceso de selección y contratación no es formal. Siendo este un momento determinante para que el maestro conozca perfil de puesto, sueldos (tabuladores), etc.

El clima organizacional respecto a la posibilidad de hacer antigüedad es contradictorio ya que a pesar de que hay personal con muchos años de antigüedad, los profesores consideran que el colegio no brinda un trabajo seguro.

El colegio debe poner especial interés en desarrollar, como lo menciona Castetter (2000), un ambiente cultural que convenza a los maestros que el sistema escolar es un buen lugar para trabajar y desarrollar una carrera. Pero en la institución estudiada este

ambiente sólo se dará cuando se logre desarrollar un plan de vida y carrera formal, que ofrezca a los maestros la certeza de que el colegio es buen lugar para trabajar a un largo plazo. No se requiere sólo de maestros contentos momentáneamente, sino de docentes que vean a la institución como el lugar preciso para edificar un proyecto de vida.

Al personal de la institución no le queda clara la manera en que se evalúa su desempeño. No se le ha informado cuáles son los parámetros con los que se evalúa su desempeño profesional, no sólo para poder pensar en una promoción, sino incluso para conservar su puesto. Esta es una situación muy delicada, ya que como es señalado por Castetter (2000) en el empleo hay un derecho a través del cual el empleado debe saber que hay un proceso con respecto a su despido.

Evidentemente la gente está expuesta a inseguridades laborales, y un claro ejemplo de ello son los sindicatos, que dan apoyo al empleado en su incertidumbre. Pero independientemente de que existan las inseguridades laborales, el sistema escolar debe dar seguridad a los empleados, y para ello se necesitan programas donde se aplique la justicia. Por supuesto, que un maestro para poder renovar su contrato debe mostrar un desempeño positivo; pero en esta institución en particular, qué se debe hacer para que se logre unir los requerimientos y necesidades de los empleados con los de la misma institución. “Si los líderes educacionales no son consistentes y competentes en un reclutamiento y selección de individuos calificados y motivados, los esfuerzos para mejorar la calidad de la educación estarán destinados a fracasar” (Castetter, 2000, p. 110).

En la mayoría de las veces, las promociones de los puestos no se manejan con estándares que tomen en cuenta: experiencia, profesión, perfiles, sino por cuestiones de relaciones personales o conveniencia momentánea.

Si dentro de la misma organización existen empleados con un plan de vida y carrera, los problemas como la resistencia al cambio, el personal obsoleto, la sublevación de empleados, etc. se verán significativamente reducidos.

Por lo descrito anteriormente, en todos los niveles del colegio se presenta un cierto grado de incertidumbre laboral. Además de que la mayoría del personal desconoce procedimientos administrativos básicos como escalafones de sueldos, procedimiento para gozar de las prestaciones, etc.

En la institución existe un departamento de recursos humanos y materiales; sin embargo, en realidad no se cuenta con un verdadero departamento de recursos humanos, ya que a la persona que ocupa el puesto sólo se le han asignado las tareas orientadas a los recursos materiales. Prueba de ello es que no existen planes institucionales de capacitación, procedimientos sistematizados de selección y contratación, esquemas de cursos de inducción, etc. De hecho, desde hace 6 años no se realiza en el colegio cursos de inducción para el personal de nuevo ingreso.

Las debilidades que hasta ahora se han descrito, representan una alerta de cambio dentro de la organización.

Capítulo 4

Descripción de la Metodología

Participantes en la Situación de Estudio de Casos de Donde se Obtuvo Información

Para obtener información del caso a estudiar es necesario recurrir a fuentes que brinden datos significativos.

Las fuentes fueron:

- Director administrativo. De esta persona depende el departamento de recursos humanos y materiales; además es quien legalmente lleva a cabo las contrataciones.
- Coordinador general académico. Es una persona involucrada con todos los niveles del colegio (desde preescolar hasta preparatoria); tiene contacto directo con los directores académicos respecto al personal de la institución; con el apoyo de los directores, es el encargado de la formación del personal.
- Maestros. Son los protagonistas del estudio de casos, y la información que de ellos se obtenga es fundamental. La participación de ellos en la recolección de información fue fundamental e incluyó diversas fases como: la actualización de su currículum vitae; preguntas sobre su proceso de contratación, habilidades, etc; y participación en un taller de planeación estratégica.

Procedimientos y Tipo de Información Recabada

De acuerdo a Olea Franco (1994), la investigación de campo se realiza fundamentalmente a través de observaciones y encuestas.

La observación, tanto de conductas como de documentos, es un elemento que da a todo investigador luz; por ello se revisaron documentos institucionales como descripción y perfil de puesto, ideario de colegios jesuitas, etc; también se revisaron aquellos que contenían la información de la planeación estratégica que recientemente se efectuó en el colegio (ver Apéndice I), ya que con base a los autores consultados, para poder presentar un plan de vida y carrera, se requiere hacer una profunda revisión de los documentos donde se encuentra la planeación estratégica de la organización.

La observación utilizada fue la participante, ya que el investigador forma parte de la institución donde se estudia el caso. Hacer observaciones de la gestión del rector, de los directores de sección, de las juntas de consejo (donde participan rector, directores y coordinador general académico) y de los maestros, enriqueció el conocimiento al momento de realizar las interpretaciones.

Fue necesario conocer procedimientos institucionales de selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del personal. Para ello se acudió al departamento de recursos humanos y materiales; sin embargo en la realidad institucional, el encargado de este departamento no se ocupa de los recursos humanos, por lo que se tuvo que acudir al director administrativo, quien de manera informal realiza algunas de las funciones propias del encargado de los recursos humanos. Cabe señalar que durante el tiempo en que se realizó el estudio, el departamento de recursos humanos desapareció.

Para acceder a esta información se utilizó la entrevista, que como menciona Olea Franco (1994), es una práctica muy aceptada, que utilizada adecuadamente da frutos valiosos.

Al director se le hizo una entrevista estructurada, que incluía 12 preguntas.
(Ver Apéndice A).

Para tener la misma información que se obtuvo del administrador, desde la perspectiva académica, se decidió recurrir al coordinador general académico, a quien se le hicieron 14 preguntas (ver Apéndice B); algunas de ellas fueron las mismas que al administrador, con el fin de tener la misma información desde diferente perspectiva.

Se tuvieron reuniones con los directores académicos de secundaria y preparatoria, con el fin de revisar los procedimientos de evaluación del personal académico.

Como se mencionó anteriormente, con los maestros se trabajó en varios momentos:

1. Se les pidió que actualizaran su currículum vitae, con el fin de que el investigador tuviera información actual sobre el capital intelectual de la institución. (Ver Apéndice H)
2. Se les pidió contestaran un cuestionario para conocer su proceso de selección, contratación, inducción, habilidades, etc. (Ver Apéndice C). Es importante aclarar que en estos dos puntos no se obtuvo información de preparatoria, por causas ajenas a la voluntad del investigador.

La información utilizada en este estudio es documental y de campo, y se obtuvo de diversas fuentes:

1. El rector.
2. El director administrativo.
3. Los directores académicos
4. El coordinador general académico.

5. Observaciones realizadas en juntas, pláticas informales, etc.

6. Los maestros.

A continuación se indica el número de maestros que participó por cada fase:

Actualización del currículum vitae:

▪ Preescolar	15
▪ Primaria	41
▪ Secundaria	22

Incluye maestros de inglés.

Cuestionario de procesos y habilidades:

▪ Primaria	18
▪ Secundaria	19

Cada información obtenida se pudo verificar a través de otra información obtenida por diferente medio. Por ejemplo lo comentado por el rector a cerca de cómo se debe de contratar al personal de preparatoria, se podía confrontar con lo que el director Académico opinaba al respecto; lo que el coordinador general académico contestó en la entrevista, se pudo confrontar con lo que el director administrativo opinó al respecto, dando esta triangulación mayor calidad a la información.

Capítulo 5

Presentación de Resultados

Resultados Obtenidos de la Entrevista al Director Administrativo

El director administrativo comentó que el proceso de selección del personal académico en el colegio lo hacen los directores académicos de cada sección: primaria, secundaria y bachillerato. Ellos se encargan de buscar al maestro que necesitan.

Afirmó que desconoce los medios que utilizan, y describió de la siguiente manera el proceso que generalmente se sigue: el maestro es primeramente contactado por el director de la sección, quien lo entrevista. Si el director, luego de la entrevista lo desea contratar, debe solicitarle al maestro que se pase inmediatamente con el director administrativo. Pero en la práctica esta entrevista no se realiza siempre de manera oportuna; trayendo como consecuencias problemas ya que en muchas ocasiones el maestro empieza a trabajar sin que se le de alta como miembro de la institución.

El administrador dialoga con el maestro y le da a conocer su sueldo y prestaciones (de manera verbal). Se le pide al maestro entregue, en un plazo de dos días, alguna documentación.

Cuando el maestro entrega la documentación, el departamento de contabilidad hace sus tareas. Estando ya todo en orden, el maestro debe ir con el administrador para firmar su contrato. El entrevistado indicó que aquí también hay un problema, ya que muchas veces el maestro no pasa oportunamente a administración a firmar su contrato.

Sobre el medio por el cual el personal conoce sus prestaciones, dijo que él de manera verbal se lo explica al maestro en la plática que tienen (luego que el director de sección lo canaliza con el administrador).

Se le preguntó que si el maestro conoce formalmente el perfil que la escuela solicita, a lo que comentó que lo desconoce, ya que quien dialoga con el maestro este tema es el director de sección.

Tomando en cuenta la importancia que tiene la inducción en toda institución, se le cuestionó al respecto, y afirmó que no todos los maestros que entran a la institución reciben un curso de inducción.

En lo que se refiere a los programas institucionales de capacitación y actualización, y de evaluación de maestros, recalcó que de manera institucional los programas de capacitación y actualización no existen en el colegio; respecto a la evaluación de maestros dijo que lo desconoce.

Se le cuestionó sobre si en la institución se manejaban planes de compensación laboral, a lo que respondió que no.

Dijo también que los derechos y obligaciones a nivel administrativo, vienen en el contrato. Los derechos y obligaciones que la propia sección demanda del maestro, el administrador lo desconoce, ya que él no lo entrevista. Asimismo sostuvo que los despidos en la institución, se realizan con procedimientos establecidos. (Ver Apéndice D).

Resultados Obtenidos de la Entrevista al Coordinador General

Académico

El coordinador general académico sostuvo que en ninguno de los niveles del colegio (preescolar, primaria, secundaria y preparatoria) existe un proceso institucional de selección de personal que se siga al pie de la letra. Las circunstancias son las que determinan cómo se llevará a cabo el proceso.

Comentó que los modos de contratación se presentan de diversas maneras. Puede ser que el director contrate directamente al maestro o lo puede hacer un coordinador de área o nivel, un jesuita o el rector.

Añadió que todo el personal firma un contrato laboral y que el medio por el cual los maestros conocen sus prestaciones es, en ocasiones a través del director administrativo, quien de manera verbal se lo comunica; otras veces, la persona que contrata se lo comenta; y también puede ser a través de la contadora.

El coordinador general académico señaló que no siempre el maestro conoce formalmente el perfil que la escuela solicita.

Cuando se le cuestionó sobre los cursos de inducción, capacitación y actualización que el colegio ofrece, comentó que desafortunadamente en los últimos 6 años el colegio no ha brindado cursos de inducción para el nuevo personal; y que respecto a programas institucionales de capacitación y actualización no había, pero que esto no quiere decir que no haya capacitación, pero se hace por secciones y sin un plan estructurado.

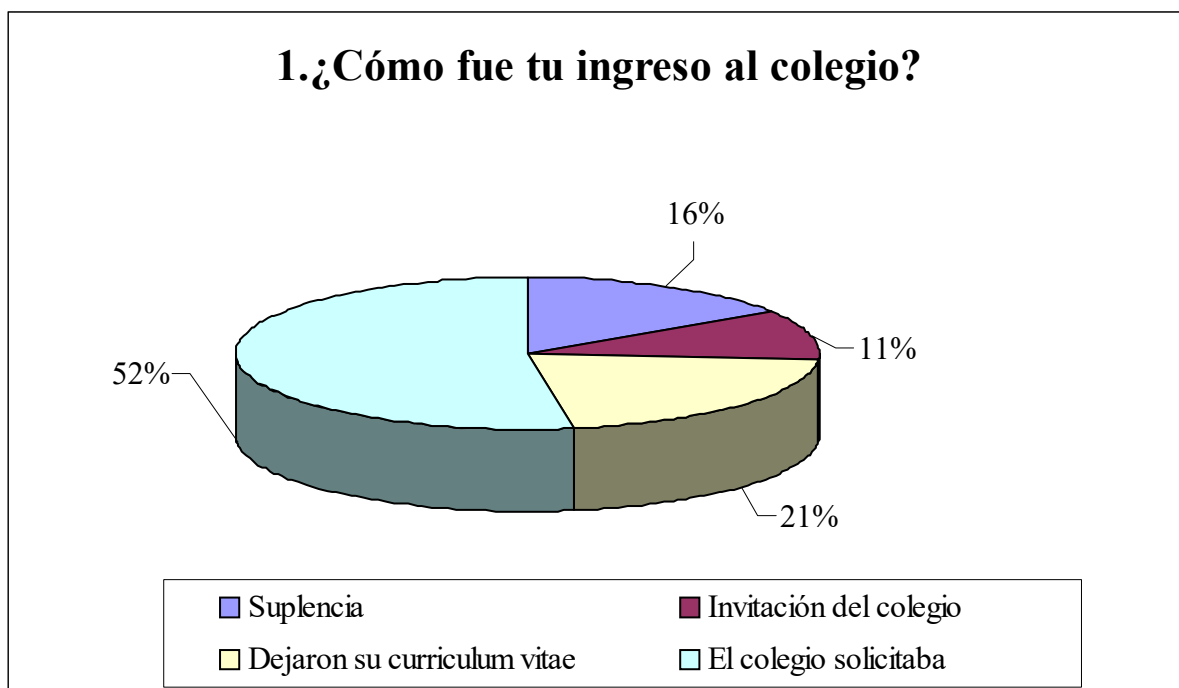
Afirmó que sí existen programas institucionales de evaluación de maestros, pero no se visualiza como un plan institucional de evaluación.

Señaló que en el colegio no hay programas de compensación laboral; y que el maestro sí conoce de manera general sus derechos y obligaciones como trabajador.

Dijo también que los despidos son situaciones que maneja directamente el director de sección con el rector.

Comentó también que una de sus tareas como coordinador general académico es diseñar un plan de vida y carrera para los docentes. (Ver Apéndice E).

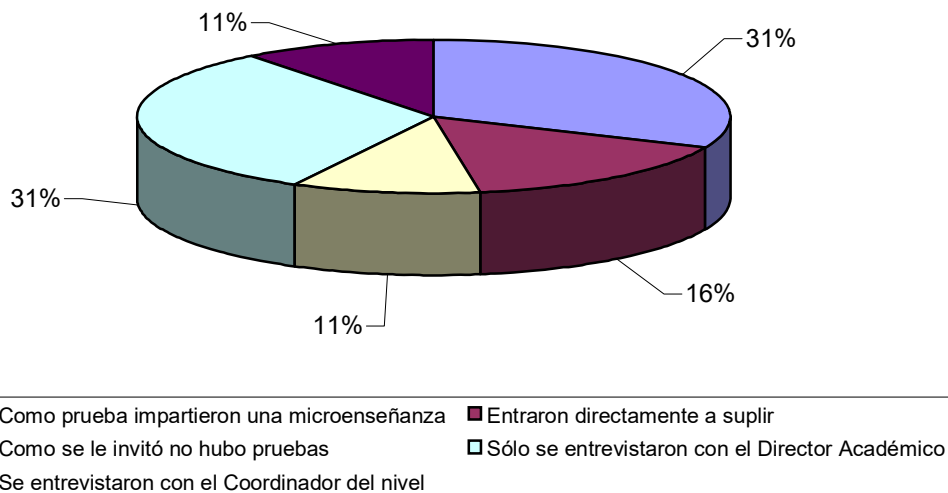
Resultados del Cuestionario Aplicado a Maestros de Secundaria



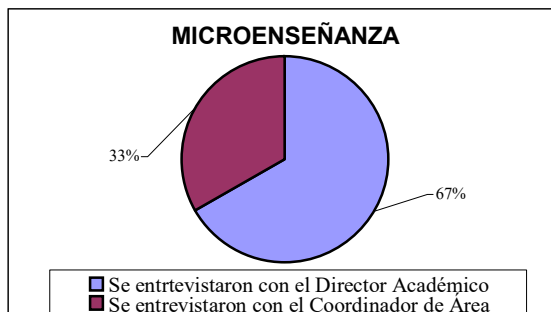
La mayoría de los maestros ingresaron al colegio luego de haber dejado su currículum, aunque el colegio en ese momento no solicitara personal.

2.¿Cómo fue tu proceso de contratación?

a. Primera etapa

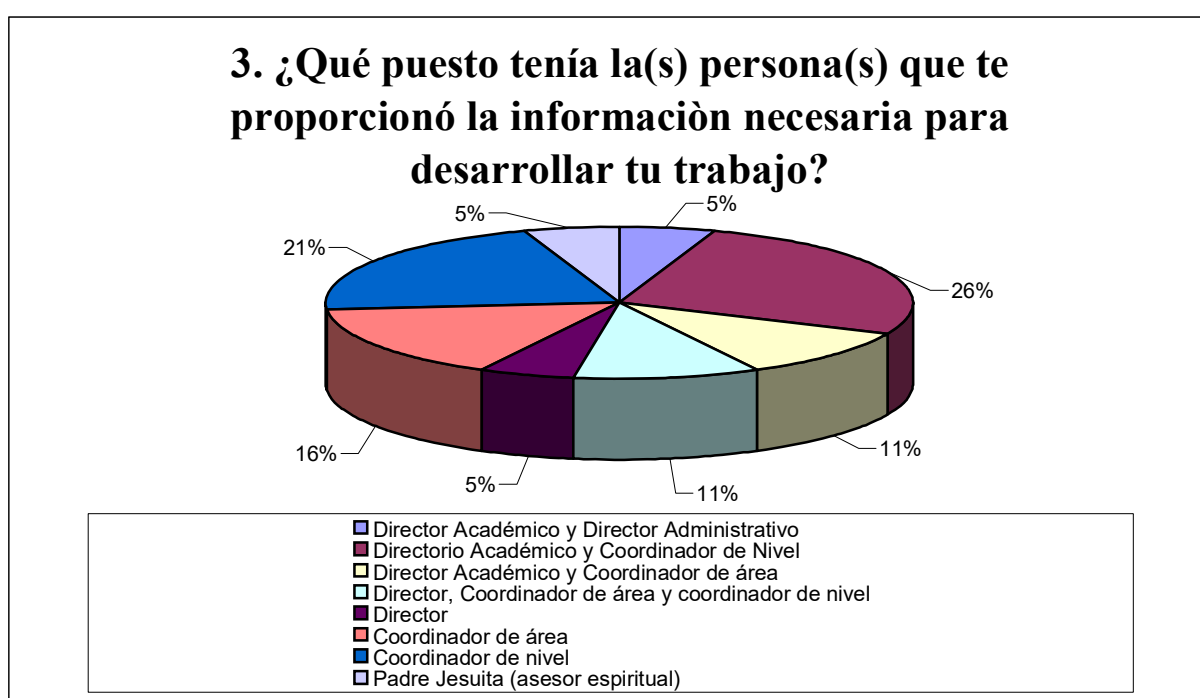


b. Segunda Etapa



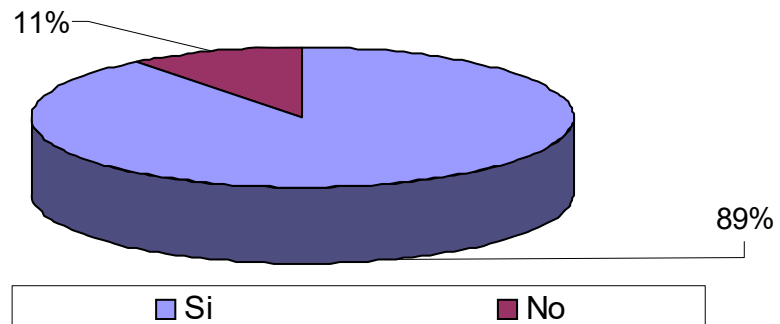
El proceso de contratación de los maestros implicó dos etapas. En la mayoría de los casos, la primera etapa implica impartir una microenseñanza o sólo entrevistarse con el director.

La segunda etapa muestra el paso que siguió el proceso inmediatamente después de cumplir con el primer requisito.



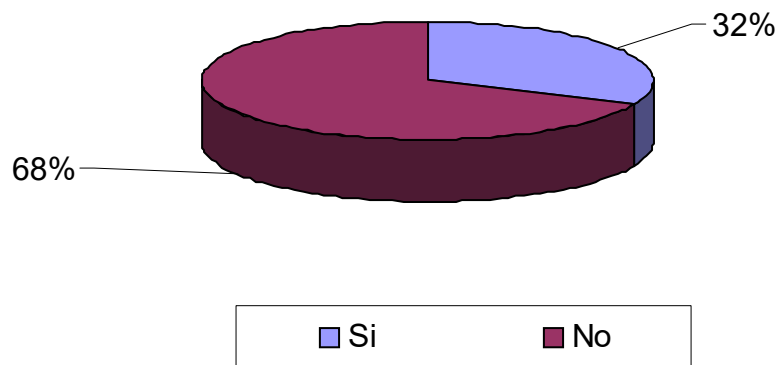
En la mayoría de los casos, es el director solo o en conjunto con el coordinador de nivel quienes proporcionan al maestro, la información sobre sus funciones.

**4. ¿Manejas algún paquete computacional?
¿Cuál (es)?**



La mayoría del personal sí sabe manejar algún paquete computacional.

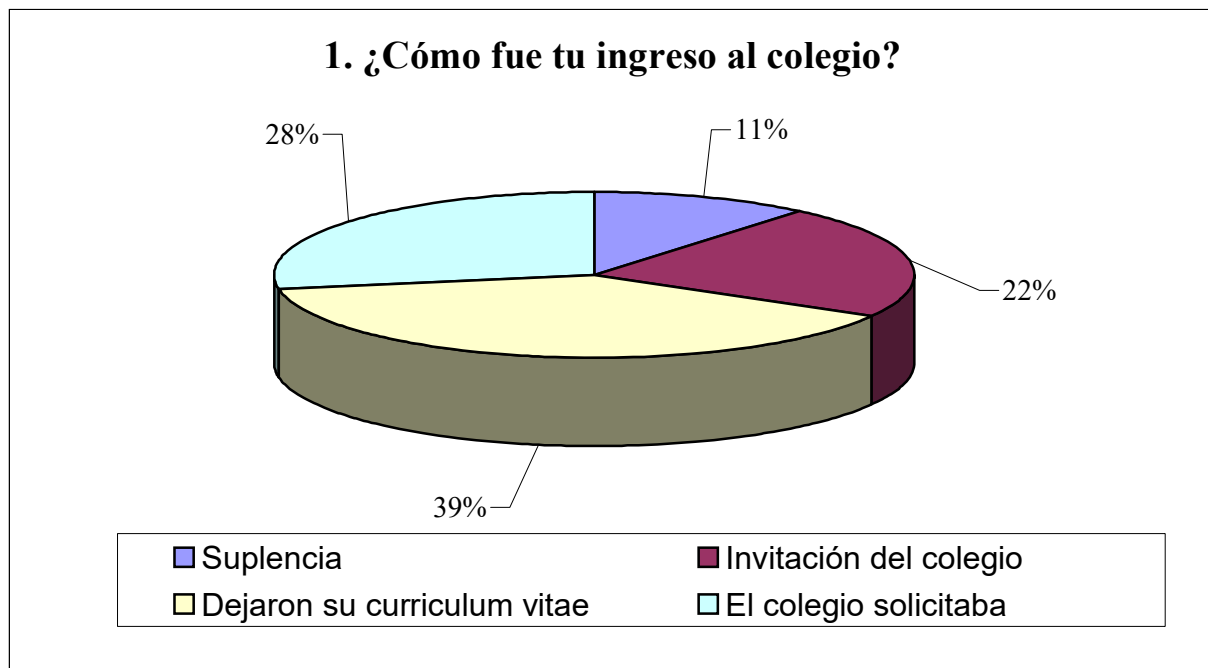
5. Además del español, ¿hablas algún otro idioma?



Un porcentaje importante, no domina otro idioma además del español.

Para ampliar la información presentada en las gráficas, se recomienda ver el Apéndice F.

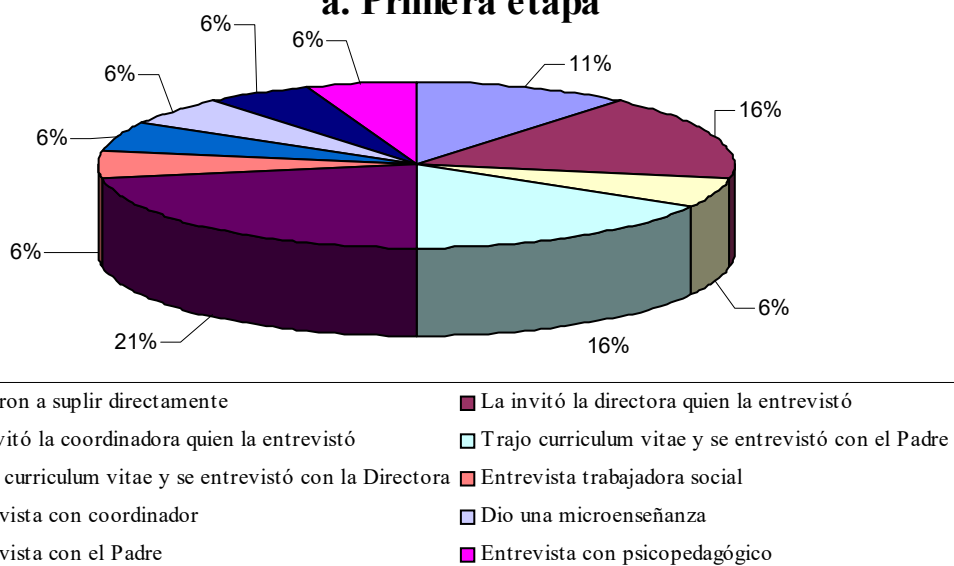
Resultados del Cuestionario Aplicado a Maestros de Primaria



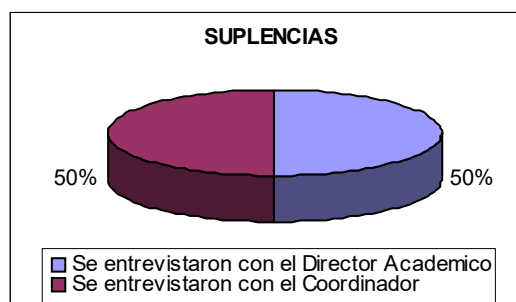
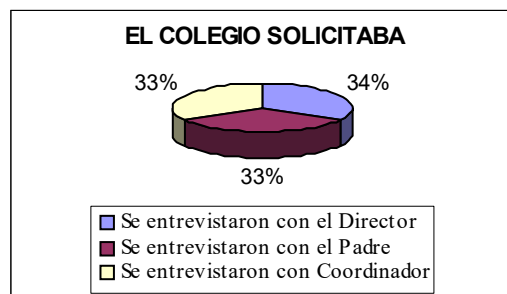
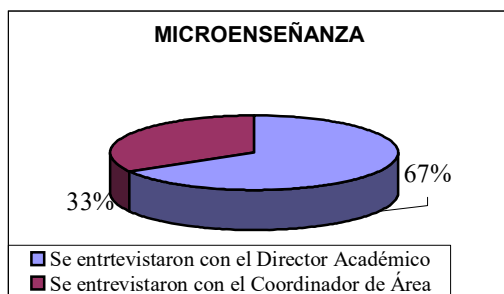
Al igual que en secundaria, la mayoría de los maestros ingresaron al colegio luego de haber dejado su currículum, aunque el colegio en ese momento no solicitara personal.

2.¿Cómo fue tu proceso de contratación?

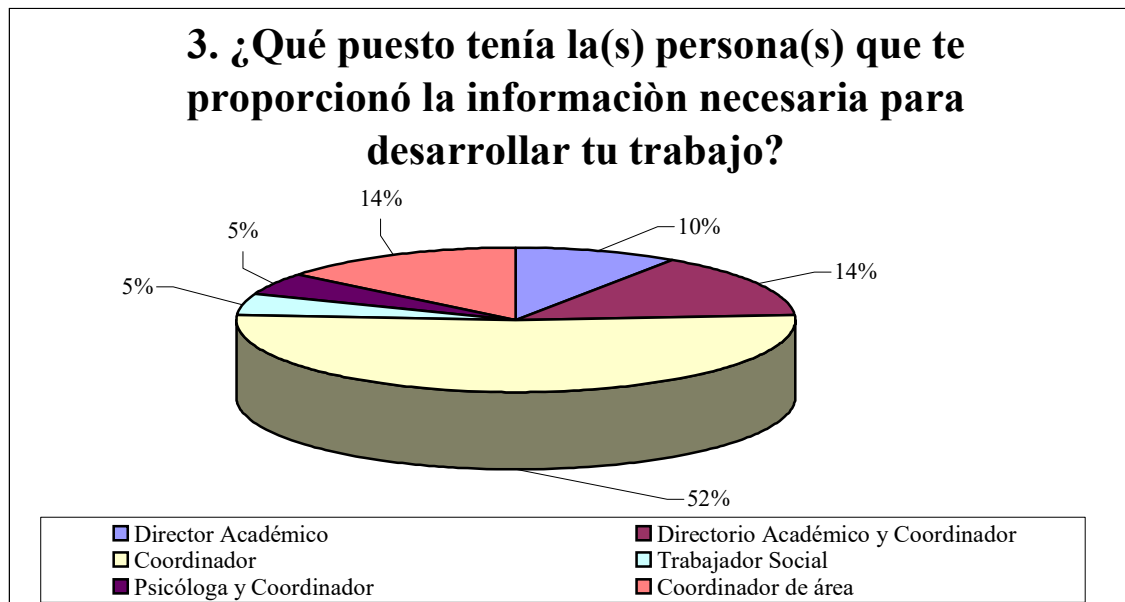
a. Primera etapa



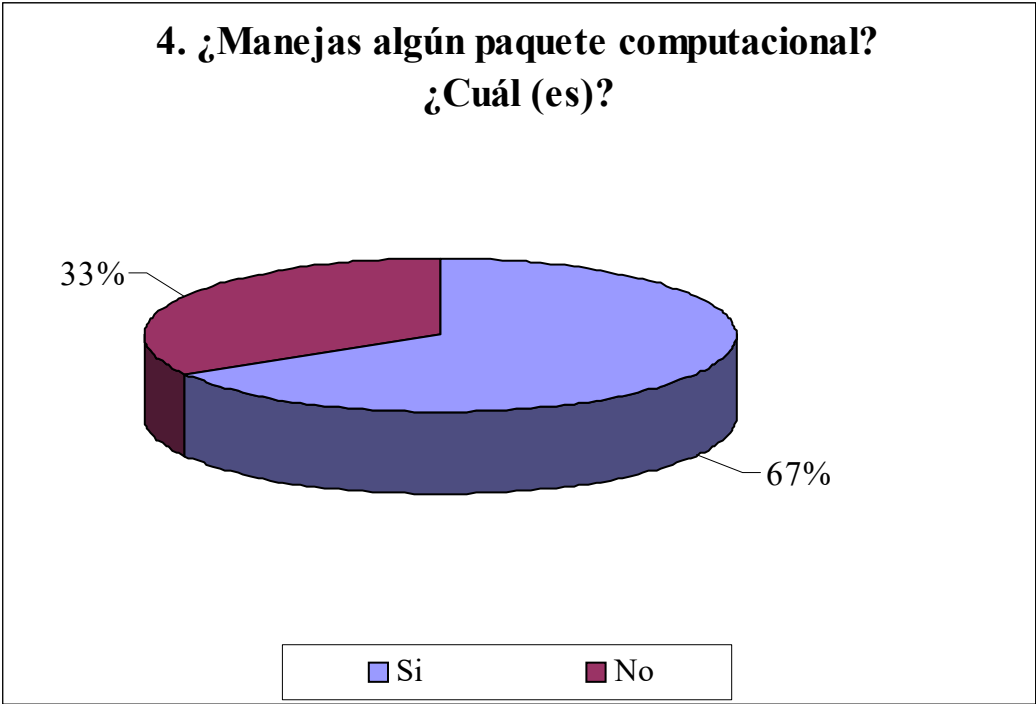
b. Segunda Etapa



La primera etapa del proceso de contratación de los maestros de primaria, muestra diversas formas de poderse desarrollar. La información más significativa indica que la directora fue un actor determinante en el proceso.

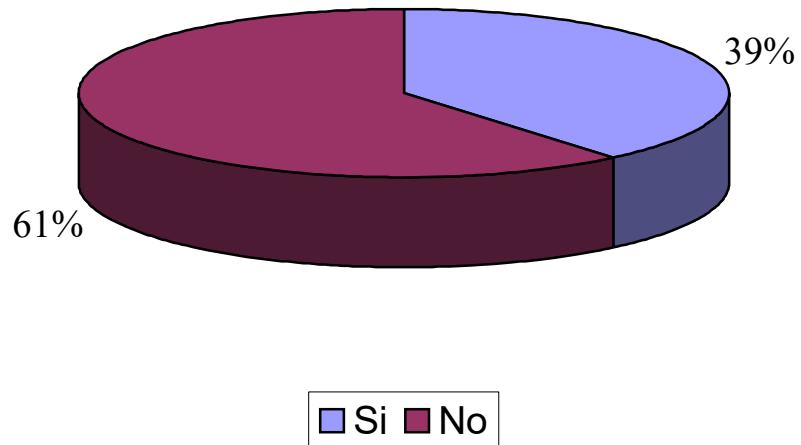


El 52% de los maestros indicaron que fue el coordinador quien le brindó la información necesaria para que éste pudiera desarrollar su gestión.



A pesar de que el porcentaje que señala que maneja algún paquete computacional es alto, hay un porcentaje significativo que no lo hace.

5. Además del español, ¿hablas algún otro idioma?



Al igual que en la gráfica anterior, el porcentaje que no habla otro idioma es importante.

Para conocer más a detalle esta información se recomienda ver Apéndice G.

Información Obtenida de los Currículums Vitae

Grado Académico	Preescolar	Primaria	Secundaria
Preparatoria	1	1	
Técnico	7	5	2
Licenciatura incompleta o pasantes	2	1	3
Normalistas	2	17	2
Licenciatura	3	17	12
Candidatos al grado de maestría			2
Maestría			1

En el Apéndice H se muestra a detalle la información desglosada de esta tabla.

Capítulo 6

Análisis de Resultados

Importancia del Departamento de Recursos Humanos

El recurso fundamental con que cuenta cualquier empresa es el humano, de él depende en gran parte el presente y el futuro de la institución. Debido a su importancia, en las empresas se ha hecho fundamental la existencia de un departamento de recursos humanos.

Cuando se empezaron a buscar fuentes que enriquecieran esta investigación, y debido a que el caso que se estudia relacionado con la planeación de vida y carrera de los docentes de esta institución educativa se determinó que gran parte de la información, se obtendría del departamento de recursos humanos y materiales, ya que en la perspectiva de Gómez (2000) a través de la administración de recursos humanos se aplica efectivamente el ciclo administrativo a todos los integrantes de la organización; sin embargo, el encargado del departamento en el colegio, sólo se dedica a los recursos materiales, y lo referente a los recursos humanos es manejado por el administrador, y/o por los Directores Académicos de cada sección.

Esta situación señala claramente la presencia de una debilidad, ya que desde la perspectiva de Werthe & Davis, (1995) la administración de los recursos humanos, ayudaría al colegio a lograr cuatro objetivos fundamentales:

1. Que la Escuela base sus prácticas en principios éticos y socialmente responsables (objetivo social).

2. Que el encargado de los recursos humanos, brinde al colegio instrumentos que le ayuden a lograr sus metas (objetivo corporativo).

3. Que los recursos humanos contribuyan en un nivel adecuado a las necesidades del colegio (objetivo funcional).

4. Que cada maestro logre sus objetivos personales, paralelamente a los objetivos del colegio (objetivos personales).

En la vida de la institución, la ausencia de este departamento se hizo evidente en las diversas fuentes que se investigaron.

De acuerdo a la información obtenida a través del director administrativo, del coordinador general académico y de la encuesta realizada a los maestros, en el colegio no existe un procedimiento institucional de selección y contratación. Cada director lleva al cabo el proceso de selección y contratación de acuerdo a circunstancias como la urgencia del momento y no con base a procedimientos institucionales.

La información que se obtuvo de las entrevistas al director administrativo y al coordinador general académico, dejó en claro que en el colegio hay ausencia de procedimientos institucionales; el primero indicó que desconocía cómo se lleva a cabo este proceso pero habló de un “proceso” que generalmente se lleva; por su parte la información que se obtuvo de la coordinación general académica y en el cuestionario que se aplicó a maestros, específicamente en la pregunta dos y tres, coincide en que el proceso carece por completo de formalidad. Ahí se señalan hasta seis maneras en que se da el proceso de contratación y más de once actividades que un candidato puede enfrentar luego de la primera etapa del proceso. Incluso, en la pregunta tres se alcanza a

ver claramente que no hay una persona en particular que le brinde al maestro la información básica para que realice sus labores cotidianas.

En concreto, los datos que se obtuvieron, mostraron que en el colegio no existe un proceso claramente definido respecto al los procesos de contratación.

Estos resultados también arrojaron una información relevante, ya que un alto porcentaje de maestros (52%), sostuvo que ingresó al colegio luego de haber dejado su solicitud sin que el colegio estuviera ocupando personal; es decir, la persona eligió a la institución como una buena opción para trabajar. Estos datos son significativos ya que muestran que para el personal, el colegio es un atractivo centro de trabajo.

Respecto a las inconsistencias del proceso de contratación se evidencia también que las contrataciones en primaria y en secundaria se desarrollan de manera diferente, debido entre otras cosas, a que los puestos que hay en cada sección son diferentes, tal y como se explicó en el capítulo tres. Como no hay un departamento de recursos humanos que lleve a cabo el proceso, entonces es obvio que los pasos de éste dependerán de cada sección.

La ausencia de un departamento de recursos humanos también se hizo presente en situaciones como las que a continuación se señalan, mismas que fueron señaladas no sólo en las entrevistas y encuestas realizadas, sino en la revisión que se hizo de los documentos observados referentes a la planeación estratégica del colegio.

- Carencia de programas de inducción.
- Falta de formación permanente del docente.
- Confusión en el personal respecto a la manera en que se evalúa su desempeño.

- Ausencia de procesos que determinen candidatos para promociones de puestos.
- Contrataciones que no cubren el perfil requerido por el mismo puesto.
- Desconocimiento por el personal sobre el perfil que la empresa solicita.

Algunos de los puntos anteriores, repercuten directamente con el capital intelectual del colegio, como se verá más adelante.

Las dificultades que aquí se han señalado como fruto de la investigación de campo, señalan que la carencia de que exista un departamento de recursos humanos coloca al colegio en dificultades, aspecto que es abordado de manera clara a través del marco teórico, ya que en éste se muestra de manera general la postura de que lo más valioso que hay en una organización es el recurso humano, por lo que se requiere que exista un departamento que administre estos recursos. Ahí mismo se señala que si éste existe se reflejará positivamente en la gestión institucional. Es evidente, que si no existe también se reflejará, pero de manera negativa, como sucede en el colegio.

Otro elemento manejado en el marco teórico es lo que comentan Werther & Davis (1995) sobre la profesionalización del departamento. No se trata de que sólo exista, sino que además debe estar en manos de personal calificado. En el colegio, las personas que hacen las funciones que se deben realizar en el departamento, no están calificadas en esta área, ya que como se comentó anteriormente, la mayoría de las funciones que le tocarían hacerlas al personal de recursos humanos, las realizan los Directores quienes no tienen los conocimientos ni la experiencia necesaria.

Siguiendo en la misma línea, se dijo también que es a través del departamento de recursos humanos que se conocen las necesidades del personal en función de los

requerimientos de la organización, desde la visión estratégica de ésta. Es por ello que además de las debilidades anteriormente enumeradas, la falta de un departamento de recursos humanos, pone en una situación crítica a la escuela, ya que la administración de recursos humanos pretende mejorar el desempeño de los empleados a la luz de la planeación estratégica de la empresa, pero si esta administración no existe, es obvio que la planeación se encuentra en evidente debilidad, situación que se hace evidente en el colegio.

Como ya se mencionó, se revisaron documentos que contienen información de la planeación estratégica que se está apenas trabajando en el colegio, (ver apéndice I) y éstos dejaron muy en claro la necesidad de que exista en el colegio un departamento de recursos humanos, que ofrezca a los diferentes agentes de la institución caminos adecuados para llegar a las metas. Por ejemplo si en el colegio existe desconocimiento del paradigma ignaciano (es decir de la filosofía propia del colegio) o incongruencia del personal con esta filosofía, difícilmente un profesor podrá cumplir con los objetivos que se ha planteado la institución; ésta precisa que el maestro desarrolle ciertas características a la luz de la propia filosofía institucional, de manera que esto haga la diferencia entre un maestro de otra escuela y el maestro de la escuela en estudio.

En estos mismos documentos, los maestros también señalan, dificultades en la gestión propia del colegio, mismo que se refleja en falta de coordinación entre departamentos, falta de comunicación, falta de integración con los diferentes niveles, De aquí que se hace evidente que al personal del colegio le falta capacitación y actualización, pero aún más, existe en la institución un elemento que puede frenar

cualquier proyecto de plan de vida y carrera, que es la falta de compromiso del personal para con el colegio. En este punto es importante insistir en que al momento en que se diseñe un plan de vida y carrera, hay que tomar en cuenta el desencanto que hay en algunos maestros y compensarlo creando planes que incluyan no sólo satisfacer las necesidades de la institución, como se muestra que se ha venido realizando, sino incentivos, apoyos personales de superación como maestrías, diplomados, cursos...

Importancia de que en la Institución Exista de una Planeación

Estratégica

La planeación es una de las tareas más importantes dentro de cualquier institución, ya que de ella surge el futuro de la organización. Chávez (2005), insiste en que una planeación bien realizada, facilita la identificación de oportunidades, motiva a la creación de planes para aprovechar las oportunidades, así como también detecta a tiempo los obstáculos.

Cuando se empezó a realizar el estudio, se observó que aunque es una institución con 65 años de vida, organizada, formal, etc., recién se estaba experimentando el trabajo referente a la planeación. La ausencia de esta planeación durante años, se manifestaba en diversas gestiones como:

1. Deficiencias en procesos de dirección.
2. Dificultad para aprovechar oportunidades y evitar los peligros.
3. Deficiencias en los procesos de evaluación.
4. Resistencia por parte de los directivos a implementar procesos institucionales.

Hasta antes de la hacer planeación estratégica, (ver Apéndice I), en el colegio no se había vivido la experiencia de evaluar el ambiente interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas); incluso, el colegio hasta entonces no contaba con una misión y visión. La misión que utilizaba era la que utiliza la Compañía de Jesús en todas sus obras educativas.

Es recomendable que el colegio aproveche los resultados que arroja la planeación estratégica, ya que a través de esa información se puede hacer un análisis del contexto en el que vive la organización. En el marco teórico se señaló la importancia que Werther & Davis (1995) hacen del entorno, como elemento básico que debe de conocer el departamento de recursos humanos. Pero de la misma manera que se debe de aprovechar la información del entorno es necesario que, a la luz de esos resultados se evalúe el ambiente interno de la institución, tarea que no es fácil, ya que se presentan dificultades como por ejemplo la ausencia de diagnósticos institucionales.

Estos resultados, deben llevar a un análisis concienzudo de la situación interna del colegio y la información que de ese análisis se obtenga, tendrá que ser fundamental en cualquier tarea de planeación que se emprenda en la institución. De esta manera, y de acuerdo con Chávez (2005), se identificarán los aspectos estratégicos que enfrenta la organización, para que pueda obtener el mejor desempeño posible en esas condiciones particulares.

Revisando los documentos a los que se ha hecho referencia, nuevamente, pero desde otra óptica, se reflejan importantes debilidades en aspectos de pedagogía

ignaciana, administración, recursos humanos, comunicación organizacional, enseñanza del inglés, uso de nuevas tecnologías y disciplina de los alumnos.

En el Marco Teórico de esta investigación se hizo hincapié en que la misión institucional es el documento más importante que tiene la institución y uno de los productos más valiosos del proceso de planeación estratégica. Sin embargo, para el colegio la formulación de la misión es una actividad nueva.

Chávez (2005), Montano (1977), entre otros, coinciden en que la misión es una declaración fundamental que establece la identidad y la razón de ser de la institución el punto de partida del diseño de cargos y sobre todo de estructuras. Por lo tanto, la definición de la misión del colegio obligará a la administración a diseñar sus proyectos (incluyendo el del plan de vida y carrera) a la luz de ésta. Incluso Druker (1975) señala que las estrategias que en adelante se emplearán para el logro de objetivos se despegan de la misión.

Bajo los lineamientos de Montano (1977) la misión de la institución, da sentido a toda empresa, de ahí la importancia de que el colegio cuente con una misión que muestre cuáles son las características que los docentes de esa institución requieren tener. Evidentemente marca por dónde se debe de caminar en la formación de estos docentes.

Uno de los frutos obtenidos con la planeación estratégica que se emprendió en el colegio, fue la formulación de la misión, la cual es: “Formar hombres y mujeres de calidad humana y académica, que inspirados en los valores evangélicos, sean sensibles a las necesidades de los demás, capaces de actuar libre y responsablemente con una actitud comprometida”.

Necesidad de un Plan de Vida y Carrera

Como se mencionó en el marco teórico, en los programas para el personal es necesario que la empresa tome en cuenta, además de sus necesidades, las del individuo.

La planeación, como ya se dijo, incluye el diagnóstico institucional que en otras cosas, informa sobre las necesidades de capacitación y desarrollo personal. Y lo más importante éstos se deben institucionalizar con miras a crear sistemas de planeación de vida y carrera.

Los resultados obtenidos al respecto, mostraron que en el colegio no existe un sistema de plan de vida y carrera, y que la capacitación se limita a cursos desarticulados propuestos por cada dirección, y no de manera institucional. De manera que en el colegio esta práctica administrativa está muy lejos de lo que la teoría recomienda, ya que en ella se afirma que en los programas para el personal siempre es necesario que la empresa institucionalice proyectos de capacitación y desarrollo del personal de acuerdo a diagnósticos realizados, y que la creación de sistemas de plan de vida y carrera den respuesta a necesidades específicas del personal y de la empresa.

En las entrevistas realizadas al director administrativo y al coordinador general académico, ambos informaron que no existen programas de plan de vida y carrera; incluso la institución no ha impartido curso de inducción a su personal desde hace seis años. Esta situación en particular, coloca al colegio en una desventaja respecto a la exigencia que éste pueda pedir a los docentes. ¿Cómo esperar que el personal responda a los perfiles propios de la institución, cuando no se ha preocupado por darlos a conocer a los nuevos empleados? El colegio no alienta a los maestros a planear su carrera.

A pesar de que la evaluación es una estrategia básica en todo proceso de planeación, ya que a través de esta se obtiene información de habilidades, intereses, potencial del personal, etc., se observó en las entrevistas la ausencia de programas de evaluación institucionales.

Los resultados arrojaron que efectivamente, a los maestros no les queda clara la manera en que se evalúa su desempeño. No se le ha informado cuáles son los parámetros con los que se evalúa su desempeño profesional, no sólo para poder pensar en una promoción, sino incluso para conservar su puesto. Esta es una situación muy delicada, ya que como es señalado por Castetter (2000) en el empleo hay un derecho a través del cual el empleado debe saber que hay un proceso con respecto a su despido.

Si el personal no está formado, difícilmente el colegio podrá cumplir su misión. Evidentemente que a quien le corresponde planear su carrera profesional es al propio maestro, pero a la escuela, a través del departamento de recursos humanos, le corresponde apoyar y acompañar. No se debe ver a la planeación de vida y carrera solo como una función administrativa, sino como afirman Casares y Siliceo (1998), como un criterio de vida, que tiene como objetivo que las personas crezcan junto a la organización.

Bajo la postura de estos autores, además del los recursos financieros y tecnológicos con que cuenta el colegio, el capital más valioso es el humano, por lo que hay que cuidarlo. Sin embargo, en la institución educativa en cuestión, no quedan claras cuáles son las estrategias que se utilizan para el desarrollo del conocimiento, habilidades y actitudes de los empleados (que conforman el capital intelectual de la

empresa) y que definitivamente se pudieran determinar y encauzar a través de la planeación de vida y carrera.

En el marco teórico se señalaron algunas estrategias que pueden servir en apoyo a la planeación de vida y carrera, mismas que a continuación se analizan a la luz de la gestión del colegio:

- Revisión de la carrera individual: En el colegio no se hace esta revisión.
- Evaluaciones: De los tres tipos que se señalan, en el colegio sólo se realiza la de habilidades pero no de manera sistematizada ni institucional, sino que se hace utilizando los criterios que establece cada sección.
- Programas de maestrías, diplomados, asistencia a congresos especializados, etc: No existen planes institucionales al respecto, y cuando se llevan a cabo dependen de las inquietudes personales de cada maestro o de cada sección.
- Programa de tutoría del departamento de recursos humanos, etc: no existe como tal; el maestro puede solicitar de manera personal el acompañamiento de alguno de los sacerdotes que hay en la institución; la asistencia de un coordinador de área, etc.
- Cursos de desarrollo: No existen de manera institucional.
- Sistema de rotación de puestos: No existe.
- Talleres de planeación de vida y de carrera: No existen.

El Capital Intelectual con que Cuenta el Colegio

No todos los conocimientos que la persona tiene son fuentes de ventajas competitivas, sino aquellos que son esenciales para el logro de la misión de la empresa.

Viedma (1988) afirma que en la sociedad actual, la sociedad de los conocimientos, el recurso básico es el saber de los empleados, a lo que el llama ventaja competitiva.

Para este colegio, la ventaja competitiva significa contar con un alto capital intelectual, lo que implica que sus maestros:

- Estén capacitado académicamente, es decir que cuente con una profesión que lo respalde.
- Tenga una profesión o especialización relacionada con la educación.
- Estén capacitados en las nuevas tecnologías.
- Dominen su área de enseñanza.
- Cuenten con estudios de postgrado, que los haga competitivos.
- Conozcan la pedagogía ignaciana, propia de un colegio de la Compañía de Jesús.

Antes de continuar es importante señalar que como afirma Gratton (2000) no todos los conocimientos que la persona tiene son fuentes de ventajas competitivas.

Los resultados obtenidos respecto al capital intelectual indican que es urgente que el colegio enriquezca su capital intelectual a través de cursos, capacitación, etc. y mejorare la selección de maestros, de manera que al ingresar al colegio éstos cuenten con un currículum más amplio, y el colegio no tenga la necesidad de invertir grandes sumas de dinero en formación, etc.

Lo anterior a razón de que por ejemplo, no todos los maestros tienen carreras o estudios relacionados con la educación. Al respecto, preescolar y primaria, (sin incluir a los maestros de inglés) tienen ventaja sobre secundaria. (Ver Anexo H).

Respecto a los maestros de inglés, en especial los de preescolar, la empresa debe poner atención a los perfiles de los docentes que contrata, ya que con el sólo por hecho de ser bilingüe, se le puedes contratar, independientemente de su profesión y/o experiencia.

El saber siempre ha sido importante, pero hoy en día es fundamental. El aumento de la competencia y las especialidades en las diversas áreas de la educación requieren que el colegio cuente con personal preparado. Pero no se trata de capacitar a unos cuantos, el conocimiento dentro del colegio debe ser compartido y actualizado constantemente para evitar que se haga obsoleto. De todo el personal que conforma preescolar, primaria y secundaria, sólo un maestro tiene maestría y dos son candidatos al grado de maestría.

El colegio ofrece educar alumnos con un sello especial, el sello propio de la Compañía de Jesús; y para ello requiere, como ya se mencionó anteriormente personal que enseña bajo el carisma propio de los jesuitas, de ahí la importancia de que el los maestros estén formados académica y espiritualmente. Esta es una característica básica al momento de medir el capital intelectual de este colegio. Sin embargo, el personal necesita capacitarse más en aspectos como el de pedagogía ignaciana.

Atinadamente Sveiby (2000) señala que aunque el saber siempre fue importante, hoy es determinante ya que el incremento de la competencia y la complejidad de las operaciones requieren mayor conocimiento.

Respecto al manejo de paquetes computacionales, los datos arrojados muestran que existe una mejor preparación en los maestros de secundaria que de primaria; sin

embargo aún que el porcentaje es más alto, al indagar sobre los paquetes que los maestros dominan, se muestra que el conocimiento se reduce básicamente al uso de Word y Excel. (Ver Anexo F y G).

En este mundo postmoderno, caracterizado por el progreso en tecnologías, información, telecomunicaciones, etc., es fundamental que el personal del colegio reciba capacitación en este renglón, ya que como se mencionó en el Marco Teórico, el conocimiento intelectual de una empresa se refiere, entre otros, a los activos centrados en el individuo, como los son sus habilidades, sus conocimientos y sus actitudes.

De manera que el mismo análisis se puede aplicar a los resultados que se obtuvieron de la pregunta 5 del mismo cuestionario, cuando se les cuestionó a los maestros sobre el idioma que hablaban además del español. Al ser el inglés indispensable en la actualidad, el colegio debe cuestionarse sobre las limitantes que puede implicar que más del 70% de su personal no sepa inglés. Hay que recordar que actualmente mucha de la bibliografía de calidad tiene dos características: está en inglés y se consulta a través de internet.

La información, obtenida de las encuestas aplicadas a los maestros, se traduce en que urge capacitación respecto al uso de paquetes computacionales y el aprendizaje del idioma inglés. Para que el capital intelectual del colegio se enriquezca:

1. Todos los actores deben considerar como una necesidad básica el aprendizaje.
2. El colegio debe transformarse en una red de enseñanza, donde todos se enriquezcan del conocimiento de los demás.
3. La capacitación debe ser continua, para evitar el conocimiento obsoleto.

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El colegio, al igual que toda institución, requiere considerar como parte fundamental de su organización, un departamento de recursos humanos que le oriente en aspectos básicos para el logro de los objetivos empresariales.

El objetivo de este estudio fue investigar cuáles son los componentes básicos que debe incluir un plan de vida y carrera del personal desde la perspectiva de la planeación estratégica del propio colegio.

Luego de analizar la información que se obtuvo durante todo el proceso, se llegó a la conclusión de que efectivamente, en la institución educativa es necesaria la existencia de un departamento de recursos humanos bien orientado, que desde el mismo reclutamiento prevea la importancia de contratar personal capaz de hacer dentro de la empresa un plan de vida y carrera.

De acuerdo a los autores revisados en este estudio, el hecho de que no exista en una institución un departamento que administre su recurso humano, como sucede en el colegio, representa un grave peligro, ya que la administración de recursos humanos es “la aplicación efectiva del ciclo administrativo a los integrantes futuros y presentes de una organización, con la intención de poder alcanzar la razón de ser de la misma, con la colaboración de estos integrantes” (Gómez, 2000, p. 14).

Aunque el punto medular del estudio, era demostrar que con un plan de vida y carrera que contemple la formación del personal, se puede llegar más fácilmente al logro de objetivos institucionales, fue necesario señalar como también la ausencia de un departamento de recursos humanos que se encargue de realizar contrataciones adecuadas, influye directamente en los fracasos de los planes de vida y carrera, ya que por ejemplo los proyectos de formación representan costos para las empresas, además éstos, sin un buen elemento humano en formación no resuelven el problema de mejora del personal.

Lo que motivó a emprender este estudio de caso, fue precisamente revisar las razones del por qué que en el colegio se necesita que exista un proyecto de plan de vida y carrera, y que éste debe de ser dirigido por un departamento de recursos humanos que además solucione problemas como la falta de procedimientos en la selección y contratación de personal, la ausencia de proyectos de formación y capacitación, etc.

Si dentro del colegio existen empleados adecuados para cada puesto, que además cuenten con un plan de vida y carrera, los problemas de resistencia al cambio, personal obsoleto, sublevación de empleados, etc., se verán significativamente reducidos.

Para ser una escuela efectiva y lograr sus metas, es conveniente tener personal competente; sin embargo es una realidad que no es fácil adquirir y conservar personal óptimo. Como se fue mostrando a través del estudio, un buen proyecto de plan de vida y carrera puede incidir para que el profesor se convierta en el modelo del tipo de pensamiento y discurso que la escuela requiere ofrecer a sus alumnos.

La unión entre el proceso de planeación del recurso humano y la satisfacción de la demanda personal, es un elemento clave. Los puestos y los individuos son esenciales, ya que modifican el ambiente interno y externo de la organización, de manera que las características sociales, económicas y culturales si determinan los proyectos de plan de vida y carrera del personal.

Los hallazgos en el caso a estudiar, mostraron también que como dicen expertos como Druker (1975), Chávez (2005), Montano (1977), etc., toda acción que emprenda la empresa debe ser fruto de una planeación estratégica, ya que ésta es quien capacita para visualizar el futuro deseado, además de que incluye todo tipo de actividad en la empresa.

Por otro lado y no menos importante, es el papel que tiene la misión institucional como fuente de inspiración para establecer hacia donde se dirige la empresa en líneas generales. En el caso que se estudió, el establecimiento de la propia misión del colegio, marcó la línea de hacia dónde debe de caminar el colegio en aspectos de selección, capacitación y formación para que éste ayude en cierta medida a alcanzar lo deseado por la institución, que finalmente se puede traducir en brindar a los alumnos el servicio que ofrece el colegio.

Siguiendo en la línea del recurso humano hay que señalar que una tarea básica en el colegio es también analizar el capital intelectual con que cuenta. Viedma (1988) señala que en este mundo moderno, caracterizado por un progreso vertiginoso en tecnologías, información, telecomunicaciones, etc., los activos más valiosos de las

empresas tienen su origen en los conocimientos, las habilidades y actitudes de las personas que conforman la empresa.

Partiendo de que el concepto de capital intelectual se refiere como al principal activo de las empresas, no reflejados en los estados contables pero que contribuyen a la creación de valor organizativo, el colegio necesita hacer este análisis desde dos perspectivas. En una primera etapa, antes de contratar personal. La institución no puede ni debe contratar por contratar a un maestro, aún cuando la urgencia del momento lo motive. Aquella persona que se está contratando necesita cumplir, con los mínimos requisitos propios del puesto en cuestión. De lo contrario, ésta representará un costo importante para la institución. Luego en una segunda etapa, considerando al personal con que se cuenta, el colegio tiene que diseñar programas institucionales de formación y actualización del personal.

El cuidado del capital intelectual, en virtud que éste incluye capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia del personal, debe ser un elemento de vital importancia para toda institución.

Los resultados obtenidos respecto al capital intelectual del colegio como el limitado conocimiento que tienen los docentes de paquetes computacionales, el bajo porcentaje de maestros que dominan el inglés, la casi nula preparación en postgrados del personal, etc., señalan el especial interés que el colegio debe emprender al respecto en sus futuras contrataciones y líneas de acción referentes a la actualización del personal.

El personal muestra deseos de aprender lo que representa una fortaleza que el colegio debe aprovechar alentando a sus empleados a planear su carrera, motivándolos a

que se fijen metas profesionales y trabajen por alcanzarlas, y así, como afirman Casares y Siliceo (1998), las personas crecerán paralelamente a la organización y no a un lado o en contra de ella.

Recomendaciones

El departamento de recursos humanos que aquí se propone que exista, debe empezar por hacer un reclutamiento efectivo, que minimice problemas en la selección y en la vida profesional del maestro. Un departamento formado por especialistas que estén informados de elementos fundamentales como los cambios del entorno, las necesidades organizacionales y los individuos integrantes de la empresa, para que de manera profesional este departamento desarrolle proyectos institucionales.

También es fundamental que la administración del colegio se preocupe por profesionalizar sus actividades de planeación y que las actividades que en éste se emprendan den respuesta a las necesidades señaladas en los procesos formales de planeación institucional.

Para que el colegio logre su misión, ¿qué tipo de maestros debe reclutar para seleccionar y posteriormente que éstos puedan realizar dentro de la escuela un plan de vida y carrera?

En un centro educativo jesuítico la responsabilidad principal de la formación tanto moral como intelectual recae últimamente no en los métodos, o en cualquier actividad reglada o extraescolar, sino en el profesor. Un centro de la Compañía de Jesús debe ser una comunidad abierta, en la cual se desarrolle una relación personal auténtica entre el profesor y el alumno. Sin tal relación de amistad la educación perderá de hecho la mayor

parte de su influjo en los alumnos, “porque una auténtica relación de confianza y amistad entre profesor y alumno es una condición de gran valor para fomenta un auténtico crecimiento en la entrega de valores (Pedagogía Ignaciana, 1995).

Es importante señalar que no se está recomendando contratar a cualquier tipo de persona para luego formarla. Los programas de formación son costos para las empresas. Si gran parte de la responsabilidad en el logro de la misión está en los brazos de los docentes, entonces es necesario que en el colegio:

- Se revisen los perfiles de puestos a la luz de la propia misión.
- Se lleven a cabo las contrataciones a partir de los perfiles de puestos institucionales.
- Que los docentes, antes de ser contratados, conozcan a la perfección lo que la escuela espera de ellos.

Por lo tanto, los profesores, para acentuar el concepto subyacente de la naturaleza del colegio, deberán:

1. Conocer a sus alumnos.
2. Estar informados sobre el contexto familiar de los alumnos.
3. Respetar en todo momento la dignidad y personalidad de los alumnos.
4. Ser pacientes y saber cómo cerrar los ojos a ciertos errores o dejar la corrección para un momento psicológico oportuno.
5. Estar más dispuestos a alabar que a culpar (posiblemente fuera de las horas de clase).

Dentro de la comunidad escolar, el profesor influirá decisivamente en el carácter del alumno, para bien o para mal, según el modelo que presente de sí mismo. “Los estudiantes de hoy no oyen con atención a los profesores sino a los testigos, y si prestan atención a los profesores es porque son testigos” (Pedagogía Ignaciana, 1995).

Como profesores de los colegios de la Compañía de Jesús, además de ser profesionales cualificados de la educación (acreedores de título profesional), deben ser hombres y mujeres de espíritu. Un maestro de colegio jesuita por convicción preferirá la educación ignaciana para enseñar. Pero requiere del apoyo institucional para crecer en ese difícil ámbito.

Ante este panorama, el colegio debe de brindar medios efectivos para que el personal, previamente seleccionado, pueda desarrollarse a la luz del perfil del maestro de la institución.

Las características del docente jesuita exigen de la persona no sólo un crecimiento académico, sino un profundo crecimiento espiritual. Por lo tanto será necesario que el maestro continúe su formación con talleres, clases y ejercicios espirituales.

Bajo este esquema, estrictamente no será posible aspirar a ninguna promoción sin contar con la formación “ignaciana”.

De manera que en el plan de vida y carrera de un maestro de la Compañía de Jesús, la persona deberá orientar sus expectativas personales y profesionales a las de la organización. Por su parte, la administración del colegio deberá alentar la planeación de la carrera, con un programa que tome en cuenta las opiniones y objetivos de los docentes en conjunto con los de la misma organización.

Dentro de los programas de capacitación, se incluirán además, todos aquellos propios de los factores del ambiente externo, los propios de la organización (mismos que parten de la misión, visión, etc.) en función de las diferentes dimensiones (organizacional, humana, ética, ambiental y cultural).

El plan de vida y carrera, debe ser considerado como un proceso que permitirá obtener resultados a la escuela y a una persona (docente) que tiende a buscar su autorrealización. Un maestro estancado, obsoleto, sin proyecciones, es un cáncer para la institución. Hacer carrera en la empresa, puede representar una fortaleza considerable en la escuela.

El proceso de planificación de vida y carrera del personal, en una institución jesuita se desarrollará a partir de las siguientes fases:

1. Autoevaluación. Desarrollar un plan de vida y carrera como maestro de un colegio jesuita no sólo implica tener la vocación propia del docente, sino estar convencido de la misión y la visión del colegio.

Es aquí donde viene el diagnóstico de personalidad: “¿Cómo soy yo (no sólo en función de la persona, sino de la personalidad del colegio); el diagnóstico de capacidades: “¿Qué puedo hacer en este colegio que pretende ideales muy específicos y especiales?”; el diagnóstico de necesidades: “¿Qué necesito hacer en este colegio, que me exige no sólo desarrollo académico, sino espiritual y humano?”; y el diagnóstico de deseos:”¿Qué desea hacer aquí , ahora y en un futuro?”.

Este análisis va permitiendo al docente conocer sus verdaderas inquietudes, planes y deseos.

2. Evaluación de la organización. La institución requiere evaluar sus demandas y revisar si el personal con el que cuenta es capaz de satisfacerlas. Por su parte el colegio necesitará implantar sistemas de evaluación que le permitan revisar el progreso del maestro. Estos sistemas requieren el uso de herramientas confiables, que además sean aceptadas y reconocida por los maestros. Cabe señalar que este punto representa una seria debilidad para el colegio, que puede incluso, llegar a deteriorar el desarrollo de los planes de vida y carrera.

Mientras el colegio no cuente con un eficiente sistema de evaluación de la organización, difícilmente se verán concluidos exitosamente los planes de vida y carrera.

3. Fase de dirección. De los resultados que brinde el paso anterior dependerá en gran parte esta etapa. Para que la dirección pueda elegir la trayectoria óptima para el maestro, se tiene que cubrir tanto las expectativas del docente como las de la escuela; sin embargo, y de acuerdo con lo mencionado en el punto anterior, esta fase también representa una debilidad para el colegio. ¿Está el colegio calificado para realizar esta etapa, cuando no cuenta con procesos aceptables de evaluación?
4. Fase de desarrollo. El colegio se preocupa y ocupa por incrementar las habilidades del personal. Es justo mencionar, que en ocasiones el maestro, al

no tener un plan de vida y carrera, ve a esta fase como una imposición del colegio. Mientras el docente no cuente con una planificación de carrera avalada por la dirección, cualquier intento de desarrollo ofrecido por ésta, significara una monserga para el docente.

Se propone que la fase de desarrollo ofrecida por el colegio esté formada básicamente por:

- Curso de inducción a la Pedagogía Ignaciana y proyecto académico del colegio, impartido al personal de nuevo ingreso.
- Clases semanales para el personal en curso, donde se estudien temas relacionados con el carisma ignaciano, teología, cristología, afectividad, etc.

Estas clases se impartirán durante el año escolar. Se ofrecerán en diversos horarios para que todo el personal pueda tomarlas. (Actualización).

- Retiros espirituales que se organizarán en diferentes fechas durante el año.

Se invita al docente a vivir esta experiencia, junto con otros compañeros de trabajo.

Las tres actividades anteriores se consideran como la preparación básica del maestro. Recibir esta capacitación es requisito indispensable para continuar en el colegio.

Para asegurar su permanencia y la posibilidad de ser candidato a futuras promociones, el docente tendrá que continuar con la siguiente fase de desarrollo.

4. Estudiar la pedagogía ignaciana o temas de la educación propia del colegio. Estos diplomados se pueden cursar a través de las universidades de la compañía de Jesús. El proyecto ignaciano incluye un programa de preparación del profesorado a nivel regional, provincial y de colegio. Los programas de profesorado deberían de durar tres a cuatro años para una capacitación y familiarización gradual con los enfoques pedagógicos ignacianos.
5. Vivir la experiencia de los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola.
6. Finalmente vendrán planes de desarrollo más particulares y para puestos en concreto, como por ejemplo para directores, coordinador general académico, coordinadores, maestros, etc.

Todos los puntos anteriormente señalados se desarrollan paralelamente con la actualización académica que el sistema escolar nacional solicita y las exigencias del colegio en relación con su misión.

El plan de vida y carrera es fundamental en una institución educativa, ya que de los beneficios que de él se obtengan, se verán beneficiados todas las partes integrantes de la institución.

Sin embargo hay que aclarar que atreverse a diseñarlo es un profundo compromiso para la empresa.

Antes de dar este paso, es necesario que la institución revise profundamente su administración: su planeación estratégica; la gestión del departamento de recursos humanos, desde el reclutamiento, hasta aspectos tan delicados como la ética y la justicia

en el empleo; los métodos de evaluación del desempeño; la comunicación institucional; etc.

Por su parte, los maestros deberán también comprometerse con ellos mismos y con la institución, en un proceso de crecimiento armónico.

En plan de vida y carrera, el maestro orientará sus expectativas personales y profesionales a las de la escuela, misma que también alentará la formación de sus docentes.

El plan de vida y carrera se considerará como un proceso que permite obtener resultados a la escuela y a un maestro que tiende como fin último buscar su realización.

En definitiva, para que esta institución educativa cumpla con su misión de “Formar hombres y mujeres de calidad humana y académica, que inspirados en los valores evangélicos, sean sensibles a las necesidades de los demás, capaces de actuar libre y responsablemente con una actitud comprometida”, requiere de maestros formados profesional y espiritualmente; lo que implica que el colegio realice un plan institucional de vida y carrera, que incluya capacitación y formación permanente, bajo la línea del carisma de la institución, y que satisfaga al mismo tiempo las expectativas de los docentes.

Listado de Referencias

- Biddle, B, Good T. (2000). *La enseñanza y los profesores I*. México: Paidós.
- Casares, D., Siliceo, A. (1998). *Plan de vida y carrera*. México: Limusa.
- Chávez, Olivares, H. (2005). *Curso de Planeación Estratégica*. México: ITESO.
- Drucker, P (1975). *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. México: El Ateneo.
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de capital humano*. España: Prentice Hall.
- Gómez, R. (2000). *Administración de los recursos humanos en instituciones educativas*. México: Trillas.
- Montano, Durán, A. (1997). *Sobre los conceptos y características de la visión y la misión institucionales*. VERITAS. Anuario de la Universidad Regiomontana, n. 14, Monterrey, Nuevo León.
- Morrisey L. (1996). *Pensamiento Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Nevada, Peña, D. y López, Ruiz V. (2002). *El Capital Intelectual: Valoración Y Medición*. España: Prentice Hall.
- Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudio de casos* (Á, Gallardo, Trad. 2ª. Ed.). Madrid: Morata.
- Sveiby, K. (2000). *Capital intelectual: La nueva riqueza de las empresas*. España: Gestión 2000.
- Viedma, J.M (1998) *La gestión del conocimiento y del capital intelectual*. Consulta realizada el 28 de abril de 2005 en <http://www.gestiondelcapitalintelectual.com>
- Werther, W. & Davis, H. (1995). Administración de personal y recursos humanos. Cuarta edición. México: McGraw-Hill.

Apéndice A
Cuestionario de la Entrevista al Director Administrativo del
Colegio

1. ¿Cómo es el proceso de selección del personal académico en el colegio?
2. ¿Cómo es el proceso de contratación?
3. ¿El personal firma contrato laboral?
4. ¿Cuál es el medio por el cual el personal conoce sus prestaciones?
5. El maestro conoce formalmente el perfil que la escuela solicita?
6. Todos los maestros que entran a la institución reciben un curso de inducción?
7. Existe un programa institucional de capacitación y actualización?
8. Existen programas institucionales de evaluación de maestros?
9. Si existen ¿se llevan a cabo?
10. Existen programas de compensación laboral?
11. El maestro conoce sus derechos y obligaciones como trabajador de esta institución?
12. Los despidos en la institución, ¿se realizan con procedimientos establecidos?

Apéndice B
Cuestionario de la entrevista al Coordinador General Académico del Colegio

1. ¿Cómo es el proceso de selección del personal académico de (primaria, secundaria o bachillerato)?
2. ¿Cómo es el proceso de contratación?
3. ¿El personal firma contrato laboral?
4. ¿Cuál es el medio por el cual el personal conoce sus prestaciones?
5. ¿El maestro conoce formalmente el perfil que la escuela solicita?
6. ¿Todos los maestros que entran a la institución reciben un curso de inducción?
7. ¿Existe un programa institucional de capacitación y actualización?
8. ¿Existen programas institucionales de evaluación de maestros? ¿Cuáles son?
9. Si existen ¿se llevan a cabo?
10. ¿Existen programas de compensación laboral?
11. ¿El maestro conoce sus derechos y obligaciones como trabajador de esta institución?
12. Los despidos en la institución, ¿se realizan con procedimientos establecidos?
13. Como director de la institución ¿ha diseñado programas de planeación de vida y carrera de sus maestros?

Apéndice C

Cuestionario Aplicado a Maestros

1. ¿Cómo fue tu ingreso al colegio?
2. ¿Cómo fue tu proceso de contratación?
3. ¿Qué puesto tenía la(s) persona(s) que te proporcionó la información necesaria para desarrollar tu trabajo?
4. ¿Manejas algún paquete computacional? ¿Cuál (es)?
5. ¿Manejas el idioma inglés?

Apéndice D

Entrevista al Director Administrativo del colegio

1. ¿Cómo es el proceso de selección del personal académico en el colegio?

R. El proceso de selección lo hacen los directores de cada sección: primaria, secundaria y bachillerato. Ellos se encargan de buscar al maestro que necesitan. El administrador desconoce los medios que utilizan.

2. ¿Cómo es el proceso de contratación?

R. El maestro es primeramente contactado por el director de la sección quien lo entrevista. Si el director, luego de la entrevista lo desea contratar, debe solicitarle al maestro que se pase inmediatamente con el Director Administrativo. Pero en la práctica esta entrevista no se realiza siempre de manera oportuna; trayendo como consecuencias problemas ya que en muchas ocasiones el maestro empieza a trabajar sin que se le de alta como miembro de la institución.

El administrador dialoga con el maestro y le da a conocer su sueldo y prestaciones (de manera verbal). Se le pide al maestro entregue, en un plazo de dos días, alguna documentación.

Cuando el maestro entrega la documentación, contabilidad hace sus tareas. Estando ya todo en orden el maestro debe ir con el administrador para firma su contrato. Aquí también hay un problema, ya que muchas veces el maestro no pasa oportunamente a administración a firmar su contrato.

3. ¿El personal firma contrato laboral?

R. Si. Pero en muchas ocasiones el maestro no acude oportunamente a firmar el contrato.

4. ¿Cuál es el medio por el cual el personal conoce sus prestaciones?

R. De manera verbal el administrador se lo explica en la plática que tienen (luego que el director de sección lo canaliza con el administrador).

5. El maestro conoce formalmente el perfil que la escuela solicita?

R. El administrador no lo sabe, ya que quien dialoga de todo esto es el director de sección.

6. Todos los maestros que entran a la institución reciben un curso de inducción?

R. No

7. Existe un programa institucional de capacitación y actualización?

R. No.

8. Existen programas institucionales de evaluación de maestros?

R. El administrador lo desconoce.

9. Si existen ¿se llevan a cabo?

R. -----

10. Existen programas de compensación laboral?

R. No

11. El maestro conoce sus derechos y obligaciones como trabajador de esta institución?

R. Los derechos y obligaciones a nivel administrativo, vienen en el contrato. Los derechos y obligaciones que la propia sección demanda del maestro, el administrador lo desconoce, ya que él no lo entrevista.

12. Los despidos en la institución, ¿se realizan con procedimientos establecidos?

R. Si.

Apéndice E

Entrevista al Coordinador General Académico

1. ¿Cómo es el proceso de selección del personal académico de (primaria, secundaria o bachillerato)?
R. No hay un proceso institucional que se siga al pie de la letra. Las circunstancias son las que determinan cómo se llevará a cabo el proceso.
2. ¿Cómo es el proceso de contratación?
R. De diversas maneras. Puede ser que el Director contrate directamente al maestro o lo puede hacer un coordinador de área o nivel, un jesuita o el Rector.
3. ¿El personal firma contrato laboral?
R. Si
4. ¿Cuál es el medio por el cual el personal conoce sus prestaciones?
R. De manera verbal. En ocasiones el Director Administrativo se lo dice directamente, o la persona que contrata lo comenta. En otras ocasiones el maestro se dirige con la contadora.
6. ¿El maestro conoce formalmente el perfil que la escuela solicita?
R. No siempre.
7. ¿Todos los maestros que entran a la institución reciben un curso de inducción?
R. Desafortunadamente en los últimos 6 años no se han impartido cursos de inducción.
8. ¿Existe un programa institucional de capacitación y actualización?
R. No. Esto no quiere decir que no haya capacitación, pero se hace por secciones y sin un plan estructurado.
9. ¿Existen programas institucionales de evaluación de maestros? ¿Cuáles son?
R. Si se evalúa al maestro, pero no existe un plan formal de evaluación.
10. Si existen ¿se llevan a cabo?
R. _____
11. ¿Existen programas de compensación laboral?
12. R. No.
11. ¿El maestro conoce sus derechos y obligaciones como trabajador de esta institución?
R. De manera general si.
13. Los despidos en la institución, ¿se realizan con procedimientos establecidos?
R. Los despidos son situaciones que maneja directamente el Director de sección con el Rector.
14. Como coordinador general académico ¿ha diseñado programas de planeación de vida y carrera de sus maestros?
R. Se tiene pensado realizar uno.

Apéndice F

Resultados de la Encuesta a Maestros de Secundaria

1. ¿Cómo fue tu ingreso al colegio?	
Suplencia	3
Invitación del colegio	2
Dejaron su currículum vitae	4
El colegio solicitaba	10
2. ¿Cómo fue tu proceso de contratación?	
a. Primera etapa	
Como prueba impartieron una microenseñanza	6
Entraron directamente a suplir	3
Como se les invitó no hubo pruebas	2
Sólo se entrevistaron con el Director Académico	6
Se entrevistaron con el Coordinador de Nivel	2
b. Segunda etapa	
-Microenseñanza	
Se entrevistaron luego con el Director Académico	4
Se entrevistaron con el Coordinador de área	2
-Suplencia	
Se entrevistaron con el Director Académico	3
-Invitación	
Se entrevistaron con el Director Académico	2
-Los que ya se habían entrevistado con el Director Académico	
Se entrevistaron con Coordinador de área	1
Se entrevistaron con Coordinador de nivel	5
-Los que ya se habían entrevistado con el Coordinador de nivel	
Se entrevistaron con el Director Académico	2
▪ Sólo una persona señaló que se le aplicaron pruebas psicopedagógicas.	
3. ¿Qué puesto tenía la(s) persona(s) que te proporcionó la información necesaria para desarrollar tu trabajo?	
Director Académico y Director Administrativo	1
Director académico y Coordinador de Nivel	5
Director académico y Coordinador de área	2
Director, coord.. de área y coord. de nivel	2
Director	1
Coordinador de área	3
Coordinador de nivel	4
Padre Jesuita (asesor espiritual)	1

4. ¿Manejas algún paquete computacional? ¿Cuál (es)?	
Si	17
No	2
¿Cuáles?	
Word	17
Excell	12
Power Point	6
Programación	1
Software	1
Programas de diseño y mantenimiento	1
Sistema operativo	1
Internet	2
5. ¿Hablas algún idioma? ¿Cuál (es)?	
SI	6
No	13
De los 6 si:	
Leen (poco)	3
60-70% escrito	1
80% escrito y 60% hablado	1
100%	1

Apéndice G

Resultados de la Encuesta a Maestros de Primaria

1. ¿Cómo fue tu ingreso al colegio?	
Suplencia	2
Invitación del colegio	4
Dejaron su currículum vitae	7
El colegio solicitaba	5
2. ¿Cómo fue tu proceso de contratación?	
a. Primera etapa	
Entraron directamente a suplir	2
La invito la directora quien la entrevistó	3
La invitó la coordinadora quien la entrevistó	1
Trajo currículum vitae y se entrevistó con el padre	3
Trajo currículum vitae y se entrevistó con la directora	4
Entrevista trabajadora social	1
Entrevista con coordinador	1
Dio una microenajanza	1
Entrevista con el Padre	1
Entrevista con psicopedagógico	1
b. Segunda etapa	
-Suplencias	
Se entrevistaron con el Director Académico	1
Se entrevistaron con el Coordinador	1
-Invitación	
Se entrevistaron con el Coordinador	4
-Dejaron solicitud	
Se entrevistaron con Directora	4
Se entrevistaron con Coordinador	3
-El colegio solicitaba	
Se entrevistaron con el Director	1
Se entrevistaron con el padre	1
Se entrevistaron con el coordinador	1
*Los demás ya no tuvieron ninguna entrevista.	
*Sólo una maestra comentó que presentó examen psicopedagógico y académico.	
3. ¿Qué puesto tenía la(s) persona(s) que te proporcionó la información necesaria para desarrollar tu trabajo?	
Director Académico	2
Director académico y Coordinador	3
Coordinador	11

Trabajadora social	1
Psicóloga y coordinador	1
4. ¿Manejas algún paquete computacional? ¿Cuál (es)?	
Si	12
No	6
¿Cuáles?	
Word	11
Excell	2
Power Point	3
Internet	1
Corel draw	1
5. ¿Hablas algún idioma? ¿Cuál (es)?	
Inglés	
SI	7
No	11
De los 7 si:	
Leen (poco)	4
50%- 60%	3

Apéndice H

Información obtenida en los currículums vitae de los maestros

Los estudios realizados por el personal de preescolar son en las siguientes áreas:

- 12 en el área de educación.
- 3 en el área administrativa.

Los estudios realizados por el personal de primaria son en las siguientes áreas:

- 33 en el área de educación.
- 3 en el área de psicología.
- 4 en el área administrativa.
- 1 en el área de ingenierías.

Los estudios realizados por el personal de secundaria son en las siguientes áreas:

- 8 en el área de educación.
- 1 en el área de psicología.
- 3 en el área administrativa.
- 6 en el área de ingenierías.
- 2 en el área de medicina.
- 5 en el área de ingenierías y sistema.
- 1 en el área de diseño.

Apéndice I

Condensado de la Información más Relevante del Documento de Planeación Estratégica

Cuestionario Utilizado en el taller de planeación estratégica realizado en el colegio.

Fase 1

1. ¿Cuáles son los signos de nuestro tiempo?
2. ¿Qué se avizora para la escuela?
3. Si no estamos atentos a los signos de nuestro tiempo y no procedemos, ¿cuáles serán los escenarios más probables para el colegio?

Fase 2

1. Fortalezas.
2. Debilidades.
3. ¿Qué causas dieron origen a la situación actual?
4. En términos concretos, ¿cómo podemos superar nuestras debilidades e incrementar verdaderamente nuestras fortalezas?

Fase 3 El Ideal.

1. ¿A quién queremos servir?
2. Características principales de la educación que deseamos?
3. ¿Cuál es la imagen o estado ideal del alumno que desearíamos tener?

Fase 3 La Misión.

1. ¿Qué quisiéramos aportar a la sociedad?
2. ¿Qué necesita la sociedad de nosotros que difícilmente pueda obtener de otros?

Fase 3 La Visión.

1. ¿Cómo imaginamos al colegio dentro de diez años?
2. ¿Qué de lo que buscamos aportar a la sociedad, lo pudiéramos lograr en diez años.

Fase 4

1. ¿Cuál será la mejor estrategia que podríamos emprender para avanzar hacia la misión?
2. ¿Cuáles deberían ser las principales líneas de acción?
3. ¿Cuáles son los principales obstáculos y oportunidades para transitar de la situación presente al estado deseado?

Misión.

Visión.

Contextualización.

La escuela pertenece a la red mundial de colegios jesuitas y se vincula especialmente con los colegios homólogos de Latinoamérica y México, aprovechando su rica y vasta experiencia en la formación de generaciones que ha ganado el reconocimiento de la sociedad.

Más de seis décadas de labor educativa se reflejan en un cúmulo de logros en miles de alumnos que han pasado por las aulas, laboratorios, talleres, corredores, patios y capilla del colegio.

Esta institución educativa se distingue indudablemente por su el “*Ambiente*”, que consiste en la vivencia de una comunidad donde alumnos y maestros sienten una plena libertad para desarrollarse juntos con apertura y confianza.

La imagen que se tiene del colegio responde a la orientación de su noble misión plurisecular.

Su calidad educativa y académica se hace evidente en la formación de personas virtuosas y académicamente competentes, siempre en pos de la excelencia, tanto en su realización personal como en el conocimiento realista, la acción transformadora y el servicio generoso a los demás, preferentemente a los más pobres y necesitados.

Además de la excelencia académica, el colegio es reconocida por acompañamiento personal de jesuitas y de laicos comprometidos con la espiritualidad ignaciana, en actividades que proporcionan a los alumnos experiencias espirituales, solidarias y comunitarias con una enorme significación para su vida: misiones, servicio

social, retiros, encuentros, misas, semana ignaciana, juegos interjesuíticos, experiencia laboral, etc.

El continuo educativo, desde preescolar hasta bachillerato, favorece el desarrollo intelectual, ético, espiritual, social, psicomotriz y afectivo de los alumnos, conforme a sus requerimientos evolutivos y dinamismos personales. Para ello, el colegio ha implementado el programa de afectividad, que apoya directamente el proceso emocional de los niños y jóvenes de manera gradual y ordenada. Por su parte, el departamento psicopedagógico acompaña a los alumnos que requieren de ayuda especial en el área emocional o de aprendizaje.

El personal, consciente de la importancia de continuar ofreciendo excelencia académica y humana, tiene disposición y compromiso para capacitarse en diversas áreas e integrar nuevas ideas.

Las nuevas instalaciones son adecuadas para el tipo de educación que brindamos a los alumnos, hay espacios suficientes para las diversas actividades.

Los padres de familia optan por el colegio por la gran credibilidad que éste ha ganado con el paso de los años y por la atención cálida que se les brinda a través de la escuela para padres.

Esta comunidad educativa, vivificada en sus principios ignacianos y con fundamento en nuestra misión y visión se propone:

Actualizar y aumentar el acervo bibliográfico, el material didáctico, electrónico y mobiliario. Lucharemos por consolidar nuestro proyecto educativo común desde preescolar hasta bachillerato; para esto, fomentaremos las academias en todos los

niveles. Respaldamos la importancia de los idiomas, por lo cual insistiremos en la intensidad del estudio del inglés así como la constante actualización de los programas y maestros. De manera coherente con nuestro modo de proceder fortaleceremos y clarificaremos los criterios de disciplina. Fundados en el “magis” ignaciano, uno de los objetivos primordiales será la búsqueda de la mejora continua profesional, personal y espiritual, pondremos al día e implementaremos los procesos de mejora académica. Asimismo durante los próximos años todo nuestro personal habrá hecho los Ejercicios Espirituales en algunas de sus distintas modalidades. En Bachillerato acrecentaremos las actividades culturales a través de diversos talleres como expresión literaria, teatro, música, etc.

Mejoraremos cuantitativa y cualitativamente los procesos administrativos con el fin de que haya una claridad y una coherencia en la coordinación y manejo de recursos. Se revisará el cuadro de funciones y estableceremos los distintos procesos de los departamentos administrativos. Diseñaremos un proyecto de plan de vida y carrera del personal.

En los próximos años nuestra institución se someterá a un proceso de innovación tecnológica; actualmente se ha iniciado con la renovación de equipo de cómputo para el uso de los alumnos.

Es menester reforzar nuestra presencia en los distintos medios de comunicación y participación en actividades escolares externas. Para tales efectos estableceremos campañas inteligentes y atractivas de difusión y publicidad.

Implementaremos mejores canales de comunicación y diálogo con los padres de familia, para que tengan una participación más activa en la vida del colegio, cumpliendo así con el principio de subsidiaridad propio de la educación de inspiración cristiana.

Continuaremos nuestro trabajo a la luz de la planeación estratégica, para aprovechar las oportunidades que el medio nos ofrece y minimizar las amenazas que obstaculicen el logro de nuestra misión.

Misión:

Formar hombres y mujeres de calidad humana y académica, que inspirados en los valores evangélicos, sean sensibles a las necesidades de los demás, capaces de actuar libre y responsablemente con una actitud comprometida.

Visión:

Para el 2015, la escuela será una institución educativa, reconocida en la región por formar personas íntegras y competentes para el ámbito universitario, que incidan de manera propositiva ante los cambios que requiera la sociedad.