

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

UNIVERSIDAD VIRTUAL



**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DIRECTIVO PARA MEJORAR
EL CLIMA LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR DE
NIVEL BÁSICO: PRIMARIA Y SECUNDARIA EN MORELIA MICHOACÁN
DURANTE EL CICLO ESCOLAR 2002 – 2003.**

**PROYECTO PRESENTADO
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO
DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

**AUTOR: BEATRIZ ELENA GORDILLO AGUILAR
ASESOR: MTRA. BLANCA SILVIA LÓPEZ FRIAS**

MORELIA, MICH.,

MAYO DE 2003

PÁGINA DE FIRMAS

DEDICATORIA

Con todo mi amor a:

Mi esposo, Ramón por su amor y apoyo incondicional.

Mis hijos Adrián y Rodrigo, por su comprensión y apoyo.

Ellos tres por la motivación y confianza depositadas en mí.

Mi madre Cholita y mi suegro Ramón por su ejemplo.

Mis tutores y asesores que compartieron conmigo sus conocimientos y me ayudaron a crecer personal y profesionalmente para lograr la consolidación de este maravilloso sueño.

En memoria de mi padre Wilio que me enseñó a alcanzar mis metas.

RESUMEN

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DIRECTIVO PARA MEJORAR
EL CLIMA LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR DE
NIVEL BASICO: PRIMARIA Y SECUNDARIA EN MORELIA MICHOACÁN
DURANTE EL CICLO ESCOLAR 2002 – 2003.

MAYO DE 2003

BEATRIZ ELENA GORDILLO AGUILAR

LICENCIADA EN DOCENCIA DEL IDIOMA INGLÉS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

Dirigida por la Maestra Blanca Silvia López

El presente estudio documenta la implantación de un proyecto denominado Manual Directivo en una escuela particular que atiende los niveles básicos: primaria y secundaria en Morelia, Michoacán. Mismo que se desarrolló a partir de una metodología participativa de Curso - Taller, a través de un proceso integrado por cinco fases, con la participación de 38 integrantes (personal directivo,

docente y administrativo). Los resultados obtenidos apoyaron este proyecto mismo que se utilizará como base en la operación y dirección del instituto a partir del ciclo escolar 2003-2004. Creando los compromisos compartidos que conformen los objetivos de la institución, la delimitación de funciones y responsabilidades de sus integrantes. Así como el mejorar el ambiente laboral que resultará en beneficio de la calidad de los servicios que ofrecen.

Las acciones de mejora y transformación en una institución no pueden realizarse de la noche a la mañana, pues representan un proceso que requiere de trabajo arduo, compromiso, tenacidad, energía, responsabilidad compartida y evaluación constante. Por tanto, el impacto causado por este manual no se obtuvo completamente, ya que se requiere de cuando menos un ciclo escolar para que este se haga patente. Se estableció un compromiso con la dirección de la institución a fin de materializar el beneficio del trabajo de investigación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en la comunidad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....ii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....vi
INTRODUCCIÓN.....vii

Capítulo I

Diagnóstico de la situación educativa y necesidades encontradas..1
A. Contexto de la Investigación.	
1. Institución educativa.....2
2. Sujetos involucrados.....3
B. Problema de Investigación.	
1. Antecedentes5
2. Definición del problema de Investigación.....8
C. Diagnóstico de la situación problemática.....8
D. Delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución.....12
E. Objetivos generales.....13
F. Justificación.....13

Capítulo II

Fundamentación	
Teórica.....15

Capítulo III

Metodología general.....24
A. Fase de diagnóstico.....24
B. Fase de diseño del proyecto.....26
C. Fase de Implementación y evaluación.....30

Capítulo IV

Manual Directivo del Instituto.....39
A. Objetivos generales y específicos.....39
B. Descripción del Manual Directivo40
C. Justificación del Manual Directivo.....41
D. Estructura del Manual Directivo.....43
1. Actividades principales y subordinadas.....44
2. Operatividad del Manual Directivo.....46
3. Costos de ejecución.....47
4. Estructura organizativa y de gestión.....49
5. Calendarización.....49

Capítulo V

Resultados de la implementación y evaluación del proyecto	51
A. Resultados sobre la operacionalización del Manual Directivo...	51
1. Metodología de operación por fases y actividades.....	51
2. Objetivos por fase.....	55
3. Determinación de los recursos: humanos, técnicos, financieros y materiales.....	57
4. Manejo del presupuesto planeado.....	57
5. Organización y gestión del proyecto.....	59
B. Resultados de la evaluación del Proyecto.....	60
1. Indicadores utilizados y su aplicación en la evaluación.....	60
2. Herramientas y fuentes utilizadas para evaluar la implementación.....	61

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones.....	69
Referencias.....	71
Anexos.....	73
Vitae	

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Cómo establecer un sistema de información efectivo	21
Figura 2. Calendarización de actividades durante el diseño.	30
Figura 3. Calendarización de actividades de la implementación.	34
Figura 4. Calendarización de actividades de la evaluación.	36
Tabla 1. Recursos indispensables para la implementación del Manual Directivo del Instituto	48
Figura 5. Diagrama de Grantt.	50
Figura 6. Fases planeadas vs. Fases realizadas.	52
Tabla 2. Gastos generados por la elaboración e implementación del Manual Directivo del Instituto	57
Figura 7. Indicadores del Clima Laboral.	61
Figura 8. Precisión y claridad del manual.	63
Figura 9. Conocimiento de la Misión Institucional.	64
Figura 10. Conocimiento de la Visión Institucional.	64
Figura 11. Conocimiento de Responsabilidades y Obligaciones de los empleados de la institución.	65
Tabla 3 Comentarios más frecuentes de los docentes y administrativos durante la fase diagnóstica en los cuestionarios y la observación.	105

INTRODUCCIÓN GENERAL

El desarrollo de los países se debe a su fortaleza en el sistema de educación pues este puede generar ciudadanos capaces de provocar el cambio en el futuro de sus comunidades. Por tal motivo, el nivel básico es fundamental para crear ese hábito e interés de superación en los estudiantes, de allí que el docente debe aplicar todos sus recursos para lograr este fin; sin embargo, cuando el ambiente laboral y la relación con los compañeros y jefes no es favorable, el logro de objetivos se ve obstaculizado y repercute tanto de manera personal como institucional y el perjudicado inmediato resulta ser el alumno y a largo plazo la comunidad.

El presente documento refleja un estudio que se realizó en la ciudad de Morelia, Michoacán, México; en una institución educativa particular denominada El Instituto que atiende los niveles básicos: primaria y secundaria.

La investigación realizada ha seguido el proceso que se describe detalladamente a lo largo del documento. Primeramente se explica el diagnóstico organizacional que se realizó, a continuación se plantea el problema que reflejó la institución, el diseño del proyecto de implementación que se puso en práctica, los costos que dicho estudio implicaron y los tiempos estimados para su aplicación. La manera en que se evaluó y las herramientas que se utilizaron para hacerlo.

La intención del estudio es mejorar el clima organizacional desfavorable por el que está atravesando la institución en cuestión, a partir del diseño e

implementación de un manual directivo dónde se delimiten los objetivos de la misma, así como las funciones de cada una de las áreas y el personal que la integran.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EDUCATIVA Y NECESIDADES ENCONTRADAS

A. Contexto de la investigación

Morelia, Michoacán cuenta con una gran cantidad de escuelas particulares que atienden los niveles básicos: preescolar, primaria y secundaria; medio básico: preparatoria; y superior. La gran mayoría de dichas escuelas están incorporadas a la Secretaría de Educación Pública del Estado (SEP) y se rigen por las normas que dicha secretaría establece. Sin embargo, en muchas de estas instituciones existen irregularidades tanto en la estructura física (edificios, aulas, pasillos, áreas verdes, entre otros), equipo de apoyo (material didáctico, computadoras, televisiones, grabadoras, sonido, entre otras), como organizacionales (docentes con insuficiente capacitación y actualización), desarrollo académico, organigramas bien definidos, perfiles de puestos, entre otros.

El Instituto, es una de tantas escuelas particulares ubicada en la ciudad de Morelia Michoacán. Éste atiende una matrícula de 254 alumnos que en su mayoría tienen una posición económica media baja; los padres de familia son en su generalidad personas que dependen de su trabajo. Casi todos ellos cuentan con estudios universitarios o equivalentes mientras que las madres son amas de casa o se dedican al comercio; en consecuencia, algunos de los alumnos no cuentan con apoyo académico en casa.

1. Institución educativa

El Instituto descrito anteriormente, además de ofrecer la formación básica a través de las asignaturas que la SEP establece; brinda otros servicios: actividades extra académicas (fútbol, basketball, acondicionamiento físico), el idioma inglés, cursos de regularización de inglés, cursos de regularización de español, transporte escolar, computación y cooperativa.

La organización está integrada por 2 directores generales (dueños de la institución), 1 director técnico, 1 coordinador de primaria, 1 coordinador de secundaria, 1 asesor externo del área de inglés, 9 maestros de educación primaria, 6 maestros de educación secundaria, 5 maestros de inglés, 4 maestros especiales (talleres, computación y educación física), 2 psicólogos, 1 contador, 2 secretaria y 3 intendentes.

El Instituto fue creado en 1991 atendiendo el nivel preescolar tratando de formar niños equilibrados en las tres esferas de la personalidad: la cognoscitiva, la socio-afectiva y la psicomotriz.

La escuela en mención, emprendió su labor como una pequeña comunidad atendiendo al nivel básico preescolar y así funcionó durante 7 años en los que progresivamente fue incrementando su matrícula. En 1998 abrió sus puertas a la educación primaria y se separó del nivel preescolar.

El presente ciclo escolar 2002-2003, debido a la demanda de estudiantes que deseaban ingresar a la educación básica secundaria, la institución dio inicio a dicho nivel educativo con una matrícula de 28 estudiantes en el primer grado.

2. Sujetos involucrados

Se involucró a todo los miembros del personal que laboran en la institución, es decir, a los 38 elementos que la conforman: 2 directores generales, 1 director técnico, 1 coordinador de primaria, 1 coordinador de secundaria, 1 asesor externo del área de inglés, 9 maestros de educación primaria, 6 maestros de educación secundaria, 5 maestros de inglés, 4 maestros especiales (talleres, computación y educación física), 2 psicólogos, 1 contador, 2 secretaria y 3 intendentes. De ellos el 71% cuentan con grado universitario.

B. Problema de investigación

La visión del Instituto es brindar una educación de alto nivel y ser líder en la calidad de sus servicios en Morelia, Michoacán; para que la institución logre ver reflejados sus objetivos, se consideró necesario realizar un diagnóstico de la realidad organizacional. El diagnóstico organizacional, según Rodríguez (1999) indica cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos, y qué potencialidades pueden ser aprovechadas; así mismo, cuáles son los problemas que enfrenta el sistema organizacional.

Tomando en consideración las sugerencias de Rodríguez (1999) se realizó un diagnóstico de la organización. Ya que como el autor mencionado indica, todas las organizaciones necesitan conocer su realidad y sugiere para ello realizar un diagnóstico; dicho estudio, indica las fortalezas que pueden ser aprovechadas y las dificultades que deben ser superadas.

El diagnóstico que se realizó con el propósito de asegurar que se vean representados los intereses, inquietudes y opiniones de todo el personal, con lo que fue posible conocer la cultura que prevalece en la organización, las creencias de sus miembros a cerca de las relaciones laborales y los valores compartidos existentes.

El Instituto actualmente atraviesa por una reestructuración en todos sus departamentos; así como en sus políticas y reglamentos generales, lo cual marca una nueva etapa en la cultura de la organización.

Rodríguez (1999) explicita que el proceso natural de crecimiento de una institución dificulta continuar con los mismos esquemas organizacionales apropiados para una institución más pequeña, es decir, “no es posible mantener el mismo tipo de relación interna” (p. 38).

En la búsqueda de una mejoría en el clima organizacional, el aumento de la motivación de sus miembros, la optimización de la comunicación entre el personal directivo, administrativo y docente, así como la delimitación de compromiso del personal, se hace necesario conocer las aspiraciones y los

problemas que los trabajadores tienen, para buscar una forma de superación de dificultades y de generación de este nuevo clima laboral más grato.

Rodríguez (1999) indica que las configuraciones organizacionales se caracterizan por tener una identidad propia, es decir, las formas acostumbradas de concepcionar el trabajo, lo positivo, los conflictos, entre otros, son características del quehacer organizacional.

El clima organizacional del Instituto resulta un tanto tenso debido a que el 50% de los integrantes son recién ingresados a la organización (en el departamento de inglés los integrantes en su totalidad son de nuevo ingreso; así mismo los docentes de educación física, danza, música y los profesores que imparten las asignaturas en secundaria y la coordinadora de ese nivel) e ignoran algunos de los aspectos del funcionamiento de la misma y tienen maneras de trabajar distintas a las que la institución requiere, lo cuál crea confusión y malestar; resulta entonces necesario informar a su personal sobre los lineamientos y políticas de la institución.

1. Antecedentes

El Instituto ha realizado trabajos respectivos a la planeación normativa y estratégica durante los últimos tres años; sin embargo, los resultados de los mismo no han sido debidamente difundidos entre el personal docente, administrativo y directivo; de allí que no exista una visión compartida.

Las instituciones educativas actualmente se enfrentan ante situaciones competitivas y dinámicas, que pueden constituir tanto amenazas como generar oportunidades, dependiendo de cómo la dirección interprete su rol, cómo organiza su equipo de trabajo, cómo estructura la institución, cómo define la misión, la visión y los valores, y cómo los da a conocer a sus miembros, apoyándose de conocimientos administrativos actuales, de su experiencia y de sus habilidades.

La Universidad Anahuac de México, a través de un foro de discusión y teniendo como representante a García Trujillo (2002) considera que si no existe cambio dentro de las instituciones en la manera de pensar, actuar y sentir, éstas estarán condenadas al fracaso profesional y en consecuencia humano, con todas las implicaciones que esto representa.

La gerencia, menciona el autor, también debe propiciar un clima laboral propicio ante los nuevos retos, ante la capacidad de aprender, de transformar a la organización bajo su responsabilidad en excelente. Por tanto, incentivar al personal a crecer a desarrollar sus habilidades y destrezas, a darle importancia a la relevancia del factor humano en función del éxito de la organización resulta de suma importancia para obtener el éxito tanto individual como organizacional.

García Trujillo (2002) señala que hoy más que nunca, la gerencia debe propiciar un clima de confianza mutua, compartir la visión del proceso global del mejoramiento organizacional, crear un espacio protegido para la innovación, así como darle importancia al rol de la investigación y desarrollo, factor muy

descuidado en un gran número de las instituciones educativas. Por otra parte, se llevó a cabo un estudio denominado El Papel del Administrador Educativo en la Innovación del Proceso Enseñanza Aprendizaje en el Colegio Técnico Mario Quirós Sasso ubicado en el Distrito de San Diego, del Cantón de La Unión, Costa Rica, en el cual María Eugenia Rojas Rodríguez (s.f.) resume lo siguiente:

“El clima laboral en un Centro Educativo, está determinado en gran medida por la participación y por el comportamiento acumulativo que define las relaciones del trabajo de los individuos. El clima laboral es una cualidad que identifica al centro educativo, dicha cualidad nace y se fundamenta en muchos elementos que influyen de manera mutua” (p. 2). La importancia de contar con un clima laboral positivo radica en el bienestar de los integrantes que lo conforman, lo que a su vez se verá reflejado en los servicios que ellos presten.

El administrador educativo, continúa mencionando la autora, está obligado a propiciar un clima laboral satisfactorio, a través de diversos factores como son la promoción de la confianza en el desempeño de los docentes, la libertad para desenvolverse en el trabajo, la delegación de responsabilidades, la participación en la toma de decisiones, las armoniosas relaciones interpersonales, entre otros. Los cuales deberían ser estimulados para producir motivación, y en consecuencia, el logro de los objetivos planteados por la institución educativa a su cargo.

Estos autores realizaron encuestas sobre la importancia del clima laboral sano en la institución y los resultados fueron: el indicador para mejorar y

proponer innovaciones educativas, de acuerdo al 40.7% de los entrevistados resulta ser responsabilidad del administrador; y es él quién debería aprovechar al máximo los recursos, tanto naturales como humanos, estimulando a la comunidad al realizar un cambio humanamente positivo.

2. Definición del problema de investigación

Como resultado del diagnóstico se detectó que actualmente se han suscitado una serie de dificultades de comunicación entre los directivos, el personal docente, administrativo e intendente; dichos problemas pueden estar generados por diversas situaciones conflictivas que se dan en la institución. Por tal motivo, resulta sumamente importante sugerir propuestas de solución. De ahí, resalta la siguiente interrogante ¿Cómo integrar un plan de acción y de seguimiento que contribuya a mejorar el clima laboral del Instituto para lograr un mejor desempeño de cada uno de sus miembros?

C. Diagnóstico de la situación problemática

El estudio en cuestión permitió conocer la cultura organizacional en una institución educativa particular que atiende los sectores básicos: primaria y secundaria en Morelia Michoacán; a partir de un diagnóstico organizacional donde se utilizaron las siguientes herramientas: a) análisis FODA; b) cuestionario de

clima laboral; c) evaluación de desempeño de directivos; y d) cuestionarios a maestros y administrativos.

Los resultados de este permitieron observar lo siguiente:

INTERNAMENTE

Fortalezas

1. Existe apertura e interés de los directores por mejorar la calidad en los servicios.
2. Los inversionistas de la institución pretenden financiar diversos proyectos que repercutan en la mejora continua de la institución.
3. Las instalaciones de la institución son modernas y de buena calidad.
4. Hay interés por incrementar el nivel académico de los alumnos.
5. Los grupos son de máximo 25 alumnos.
6. La capacitación de los docentes, de manera interna, es constante.
7. Los integrantes de la institución están interesados en mejorar el clima laboral.

Debilidades

1. Falta de claridad en los lineamientos de las funciones que realizan los miembros de la escuela.

2. Deficiente comunicación entre el personal.
3. Falta de claridad en los objetivos generales.
4. Centralización del liderazgo.
5. Carencia en la delegación de funciones y responsabilidades.
6. Ausencia de visión compartida.
7. Rotación constante de personal docente de inglés.
8. Insuficiente preparación del personal docente de inglés.
9. Duplicidad en la dirección general al momento de tomar decisiones.
10. Multiplicidad de funciones de los directores generales.
11. Confusión del personal al solicitar apoyo por parte de la dirección general.
12. Material didáctico insuficiente.
13. El 50% de los miembros de la institución es de nuevo ingreso

EXTERNAMENTE

Amenazas

1. Existe una gran cantidad de escuelas que ofrecen servicios semejantes en la ciudad.

3. Gran oferta de empleo para docentes.
2. La remuneración a los servicios que prestan los miembros de la institución es limitada en comparación a otras escuelas.
4. Los horarios de trabajo son más prolongados.

Oportunidades

1. Demanda de servicios educativos debido al incremento de la población en la ciudad.
2. Equipo y tecnología disponible para el uso educativo.

La situación más común de un empleado del Instituto es de confusión ya que señala que los objetivos generales y las funciones y responsabilidades que le corresponden no son claros; asimismo, menciona que existen contradicciones por parte de los líderes, lo cual lo hace sentir incómodo e inconforme. Resultando en un clima laboral tenso y de desconfianza.

Se resumieron los comentarios más frecuentes de los docentes y administrativos durante los cuestionarios y la observación participante, en una tabla (véase Anexo VII).

Rodríguez (1999) manifiesta que la atmósfera laboral que se crea entre los trabajadores de una organización repercute en las relaciones informales, el

ambiente de trabajo, sensación de pertenencia, entre otros; por lo que resulta de gran importancia establecer un clima laboral grato.

Cuando los empleados se sienten parte de la institución, luchan por alcanzar las metas organizacionales, lo que a su vez repercute de manera notable en el logro de los éxitos institucionales.

D. Delimitación y limitaciones de la propuesta de solución

La propuesta de solución que se plantea es el diseño e implementación de un Manual Directivo que contenga los siguientes apartados: introducción, operatividad del manual, reseña, misión, visión, valores institucionales, conductas en la cultura de la institución, reglamento, organigrama, perfiles de cada uno de los empleados, funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados.

Contar con un documento que contenga dicha información, favorecerá la integración de todos sus miembros; ya que al conocer éstos sobre su historia, sus objetivos, sus responsabilidades, entre otros, permitirá que ellos se sientan parte de la organización, y logren desarrollar mejor sus labores cotidianas, optimando sus relaciones tanto con sus iguales como con los líderes de la institución.

Cabe señalar, que existen algunas delimitaciones para este estudio como son: a) la carencia en la claridad de los lineamientos de las funciones que realizan los directivos, los docentes, el personal administrativo y de intendencia; b) la

ausencia de claridad en los objetivos institucionales; c) carencia de continuidad en los proyectos implementados, tales como la planeación estratégica y la evaluación institucional. En cuanto a las limitaciones se puede mencionar: a) destinar tiempo para seguimiento en las reuniones mensuales; b) falta de interés de los empleados y coordinadores; c) rotación de personal, entre otras. Por lo que el compromiso de la dirección general es el dar seguimiento a este estudio y de ser necesario, generar los cambios pertinentes al Manual Directivo al finalizar el ciclo escolar 2003 – 2004.

E. Objetivos Generales

Integrar a través de un Manual Directivo un plan de acción para conocer, evaluar, y proponer alternativas que ayuden a mejorar el clima laboral en una institución educativa.

F. Justificación

En la actualidad debido al crecimiento demográfico que se presenta en la aldea global, las necesidades educativas se incrementan, trayendo consigo la formación de nuevas instituciones educativas y el desarrollo de las existentes. La operatividad de algunas de ellas se maneja de manera improvisada, trayendo consigo diversos problemas operativos que se reflejan en el desempeño de sus empleados y por consiguiente en el clima organizacional.

Resulta indispensable que tanto las instituciones existentes como las recién formadas tengan presente la situación laboral ya que es un elemento clave para el desempeño adecuado de cada uno de sus integrantes. Cuando una institución cuenta con un ambiente laboral propicio, los servicios que esta presta resulta ser de mejor calidad, como lo mencionan diferentes autores (García Trujillo 2002; Morgan 1998; Rodríguez 1999; Rojas Rodríguez, s.f.).

Por lo anterior resalta en importancia el contar con un documento guía, donde los directivos tengan las bases para la toma de decisiones en lo que a clima laboral se refiere.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Anteriormente, el asunto organizacional era estudiado por una sociología especializada; a partir de la década de los ochentas, el tema de clima organizacional ha cobrado importancia para el estudio de las instituciones por la necesidad de comprender las características de la cultura que determinan las diferencias esenciales en el modo de ser de las organizaciones.

Existen diversas definiciones para el concepto de cultura organizacional; sin embargo, el autor que más difusión ha dado a dicho concepto es Edgar Schein, (citado en Rodríguez, 1999), por lo cuál es la suya la que se considera más respetada. El autor menciona que “la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización” (p. 136); dichas creencias operan de manera inconsciente, definen la visión que comparten los individuos que conforman la institución de ésta y de sus relaciones con el ambiente; y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la institución.

La cultura organizacional caracteriza el modo de ser de una organización, es propia y única para cada institución, razón por la cual no debería ser copiada por ninguna otra. Morgan (1998) menciona que la cultura conforma el carácter de una organización. Al hablar de cultura, se habla del proceso de estructuras reales

que permiten que veamos y comprendamos ciertas situaciones, hechos, acciones y situaciones de manera distinta. La naturaleza de una cultura nos dice el autor, “se encuentra en sus costumbres y normas sociales, y si uno se adhiere a estas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social” (p. 116).

Para establecer las conductas en la cultura de la institución se aborda a Rodríguez (1999) quien considera las siguientes características: a) mitos acerca del trabajo; b) creencias acerca de las relaciones laborales; c) creencia acerca de los plazos; d) héroes y villanos; e) valores compartidos; y f) estilo de vida inducido por la organización. Así mismo, se toma en cuenta lo que considera Morgan (1998) de que las organizaciones son básicamente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros y que son ellos los que las concretan y codifican en una serie de reglas, relaciones y elementos simbólicos que caracterizan y le dan forma a experiencias de la vida cotidiana.

Estudiar la cultura de una organización no es tarea fácil ya que requiere develar aspectos no conscientes, es decir, características que resultan naturales para sus integrantes. Por tanto, a menos que uno de los miembros se salga de ese ambiente y vuelva a entrar; se dará cuenta que existen otros modos de ser de una organización.

La importancia de realizar un estudio de cultura organizacional radica en la posibilidad de: conocer sus fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas para poder utilizarlas de la mejor manera posible.

Jaques (citado en Duncan, 1999) expone tres características esenciales de la cultura organizacional: a) la cultura organizacional se aprende; b) la cultura organizacional se compone de los valores, significados, entendimientos y supuestos compartidos; y c) la cultura es subjetiva y objetiva.

Las características expuestas por Jaques resultan muy significativas para la cultura del Instituto ya que la primera irá adquiriendo significado para los miembros de la organización a medida que se aprenda. La segunda, propone la transmisión tanto a los gerentes como a los trabajadores de lo que la organización, valora y cree, lo cuál resultará de suma importancia para que los miembros de la institución compartan creencias y valores; y la última, porque ayudará a los empleados a comprender la importancia de compartir las historias, anécdotas y memorias que han guardado y a las que no dan mayor importancia.

Las organizaciones de acuerdo con Rodríguez (1999) pueden comprenderse como sistemas sociales y tienen la singularidad de condicionar la pertinencia; es decir, sus miembros deben cumplir con condiciones establecidas al momento de ingresar en ellas, dichas condiciones deben ser satisfechas por todos los miembros mientras pertenezcan a ella. Los miembros de la organización

pueden actuar de manera individual o como grupos lo cual puede favorecer o entorpecer el clima que se genera al interior de la organización.

El mismo autor explica que el clima laboral tiene una estrecha relación con la motivación, abarcando otros aspectos importantes como la atmósfera laboral entre los trabajadores. El clima laboral define el ambiente de trabajo ya sea grato o tenso, las relaciones de amistad o de conflicto, el reconocimiento social por el trabajo realizado, la sensación de pertenencia a la organización o bien, la falta de reconocimiento e indiferencia.

Es en las instituciones educativas donde se forman los ciudadanos del futuro, por tal motivo es importante intentar un ambiente tanto interno como externo propicios para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como lograr un entorno favorable para que los integrantes de la organización se sientan motivados a realizar sus tareas diarias. Conocer la realidad de la institución ayudará a los líderes de la institución a tomar decisiones e implementar reglas o normas que beneficien a sus integrantes.

Con la intención de mejorar el clima laboral resulta necesario, de acuerdo a lo indicado por Rodríguez (1999) describir la cultura organizacional existente y conocer las necesidades de sus integrantes; así como comprender los sistemas de comunicación, liderazgo y motivación.

Se considera entonces conveniente conocer el sistema de liderazgo que se ejerce en la institución; para estudiar dicho rubro, se tomó en cuenta lo que

establece Follett (citado en Duncan, 1999). El autor sugiere que se logra obtener mejores resultados y una mayor influencia si se establece el liderazgo conjunta y coactivamente con el personal de la institución.

Meade y Ruiz (2002) indican que resulta necesario analizar el perfil de los líderes para administrar una institución educativa en el ambiente de globalización y competitividad que estamos viviendo en la actualidad. De acuerdo con los autores mencionados, las tres dimensiones del liderazgo están integradas por la misión, visión y valores de la institución, las cuales deberían ser atractivas, descriptivas y diferenciables de cualquier otra institución similar; es decir, permiten que las instituciones adquieran identidad propia. La identidad fortalece y unifica los intereses de la organización y la imagen impacta a todos los grupos involucrados con el centro educativo: alumnos, maestros, padres de familia, y comunidad en general.

Al uniformar los intereses se consigue la visión compartida, la cual indica Senge (1998) “es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder” (p. 260). Una visión compartida despierta el compromiso de muchos individuos ya que ella refleja su visión personal y eleva sus aspiraciones. Además, una visión compartida modifica la relación de los miembros de la institución con la empresa misma; lo cuál puede propiciar un ambiente laboral grato.

Las personas pasan gran parte del día en su lugar de trabajo, resulta entonces de vital importancia mantener un ambiente laboral sano que los haga sentir más que cómodos. Las teorías de Maslow y Mayo (citados en Duncan, 1999) plantean las necesidades humanas y la motivación. Las necesidades no solamente se relacionan con la seguridad personal e individual; se requiere también de una sensación de pertenencia y aceptación, así como la autorrealización y la estima. Para que un individuo se sienta comprometido, necesariamente requiere estar motivado. Un individuo será motivado mientras más se satisfagan sus necesidades.

Cada individuo tiene sus propias necesidades; pero como argumenta Maslo (citado en Duncan, 1999) resulta muy difícil para los líderes establecer programas de motivación individuales y personales. Es recomendable entonces implantar programas de motivación dentro de las instituciones para mantener a los miembros de la institución involucrados en conseguir los objetivos y metas que la empresa ha planteado.

Para alcanzar los objetivos y metas deseados, resulta indispensable mantener una información efectiva. Gilbert (citado en Boyett y Boyett, 1999) propone los requerimientos para establecer un sistema de información efectivo que se muestran en el siguiente figura:

-
-
- a. Identificar los logros esperados: misión, responsabilidades y obligaciones.
 - b. Definir los requerimientos de cada logro. Si existe la menor duda de que la gente no entiende la importancia de un logro o de sus requerimientos, hay que aclarársela.
 - c. Describir cómo se va a medir el desempeño y por qué.
 - d. Definir normas ejemplares. Preferiblemente en términos de medición.
 - e. Identificar personas con desempeños ejemplares y cualquier recurso disponible que puedan utilizar los demás para llegar a tener un desempeño ejemplar.
 - f. Proporcionar retroalimentación regular y precisa sobre el desempeño de cada persona. Esta confirmación se deberá expresar como una comparación con un estándar ejemplar. También hay que aclarar las consecuencias derivadas de un buen desempeño o de un desempeño deficiente.
 - g. Proporcionar toda la información que sea necesaria para que la gente pueda analizar su propia efectividad y a de aquellas personas de las que son responsables.
 - h. Relacionar diversos aspectos de un desempeño deficiente con medidas correctoras específicas.
-
-

Figura 1. Cómo establecer un sistema de información efectivo

Fuente: Thomas F. Gilbert, *Human Competence: Engineering Worthy Performance* (Nueva York: McGraw -Hill, 1978), p. 179.

Gilbert (citado en Boyett y Boyett, 1999) asegura que si se desea mejorar el desempeño humano, se debe partir por mejorar la información. Establecer un sistema de información efectivo en formato de Manual Directivo será definitivamente muy benéfico para la institución ya que los miembros de la misma tendrán los puntos específicos que son requeridos para que cumplan bien sus funciones y las consecuencias que tendrán de no hacerlo. A partir de la aclaración de funciones y responsabilidades, tanto los líderes como los demás miembros del

centro educativo se sentirán con mayor confianza y comodidad lo cual repercutirá directamente en la mejoría del clima laboral.

Owen y Gantt (citado en Duncan, 1999) recomiendan implementar un sistema basado en tareas y gratificaciones para los trabajadores que siguen las instrucciones y llevan a cabo todo su trabajo bajo los lineamientos y tiempo estipulados, como una forma de asegurar la productividad.

El Programa Nacional de Educación de la SEP 2001-2006 sugiere que el perfil deseado del profesional de la educación básica se caracteriza por: a) un dominio cabal de su material de trabajo; b) capacidad para organizar el trabajo educativo; c) diseñar y poner en práctica estrategias y actividades didácticas a fin de que sus estudiantes logren alcanzar los propósitos educativos; d) tratar con dignidad y afecto a sus alumnos; entre otras. Dichas características servirán de base al momento de crear el perfil del docente que se desea tener en el Instituto, además de las que la institución considere pertinentes.

Valenzuela (2001) explica que habitualmente evaluamos las actividades que realizamos. La evaluación dice el autor, es la comparación de las tareas que uno se propone a realizar y lo que ha logrado. La importancia de la evaluación radica en valorar los alcances que se han tenido en un tiempo preestablecido. El presente proyecto se evalúa entonces tomando en cuenta las recomendaciones y observaciones del autor anteriormente mencionado.

De acuerdo con Leáis (citado en Latorre et al, 1994) los cambios sociales y los avances teóricos se pueden dar simultáneamente mediante la investigación – acción. Una de las particularidades de este tipo de investigación es que admite variedad de usos e interpretaciones y permite la utilización de una gran variedad metodológica. El mismo autor menciona que Elliot define la investigación –acción como “un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro del mismo” (p. 276). Las acciones de este tipo de investigación se encaminan a la modificación de la situación una vez que se logra comprender el problema.

Cuando los miembros de una institución se encuentran involucrados en la resolución de problemas, resulta que se vuelven más reflexivos y enfocan su atención a mejorar sus acciones de manera colaborativa creando comunidades autocríticas de personas que participan y favorecen el proceso de investigación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA GENERAL

Todo proceso de investigación deberá conllevar una serie de pasos ordenados y en secuencia que permitan analizar, repetir y evaluar los resultados, permitiendo de esta manera su aplicación (bajo las consideraciones del estudio) en otros universos. Por lo que a continuación se presenta la metodología empleada:

A. Fase del Diagnóstico

Una herramienta de alta confiabilidad para el diagnóstico de una situación es la técnica FODA (Valenzuela 2001) donde se siguió la siguiente metodología:

- i) Se llevó a cabo una reunión con los Directores Generales para explicarles la necesidad de realizar el diagnóstico con el objetivo principal de conocer las áreas de oportunidad de la Institución.
- ii) Se presentó una carta consentimiento a los directores para su firma (véase Anexo I).
- iii) Los directores generales presentaron el proyecto al personal de la institución a través de una de las reuniones que se acostumbra hacer cada viernes al terminar las labores escolares; durante dicha reunión se les pidió a los asistentes firmar una carta consentimiento (véase Anexo II). La mayoría de los miembros de

la institución se mostró interesado en el proyecto y declararon estar en la mejor disposición de colaborar.

iv) En dicha reunión, el investigador aplicó: a) Análisis Foda; b) el Instrumento de Evaluación del Desempeño de los Directivos; c) el cuestionario sobre el clima laboral; d) cuestionario a maestros y personal administrativo (véase Anexos III, IV, V y VI).

Para aplicar los cuestionarios se siguió la siguiente metodología:

a) Previamente a la reunión anteriormente mencionada, se aplicaron los cuestionarios a un grupo de dos maestros, un directivo y un administrativo para comprobar si las preguntas estaban adecuadamente formuladas.

b) Se revisaron las respuestas para cerciorarse de que las preguntas estaban bien diseñadas.

c) Se realizaron los cambios necesarios en las preguntas.

d) Se aplicaron los cuestionarios a todos los miembros de la institución. En esta etapa del proyecto se consideró la participación de todos los miembros de la institución debido a que es un reducido número (38 integrantes).

Posteriormente el investigador realizó observaciones participantes durante los recesos, horas de entrada y salida de alumnos; reuniones informales de docentes y personal administrativo en el salón de maestros. La observación, de acuerdo

con Rodríguez (1998) “tiene una importancia central en la configuración del problema observado” (p. 87).

Resultó de gran interés realizar la observación participante ya que los miembros de la institución hicieron comentarios informales que apoyaron al investigador a comprender la cultura organizacional. Se resumieron los comentarios mas frecuentes de los docentes y administrativos durante los cuestionarios y la observación participante, en una tabla (véase Anexo VII).

B. Fase del Diseño del Proyecto

Para diseñar el Manual Directivo, se tomaron en cuenta las consideraciones de Schein (citado en Rodríguez, 1999), se seleccionó y analizó el material documental con que cuenta la institución puesto que constituyen una herramienta importante que arroja mucha información acerca de la cultura organizacional. Analizar los documentos con que cuenta la institución, indica Elliot (citado en Latorre et al, 1994) permite la comprensión contextual de un ámbito educativo.

Los procedimientos se detallan a continuación:

- a) Se solicitó a la dirección general, a través de una carta, la información documental existente del Instituto (véase Anexo VIII).
- b) Se recopiló el material documental con que cuenta la institución.
- c) Se analizó dicho material.

d) Se seleccionó el material documental para la realización de la propuesta-proyecto.

De acuerdo con las recomendaciones de Schein (citado en Rodríguez, 1999), resulta conveniente presentar resultados preliminares ante un comité interno, el cual deberá estar integrado por las máximas autoridades del centro educativo, con el propósito de informarles sobre los avances de la investigación; permitiendo así una retroalimentación al trabajo realizado y efectuar los cambios o modificaciones que se consideren pertinentes para conseguir mejores resultados y de ser necesario recabar mas información para completar el proyecto.

En el análisis de los datos se tomaron en cuenta las técnicas de naturaleza cualitativa consideradas por Miles y Huberman (citado en Valenzuela, 2001): colección de datos, reducción de datos, despliegue de datos y obtención y verificación de resultados.

La metodología que se utilizó fue la siguiente:

- a) El investigador se reunió con la directora general de la institución, para que a través de una entrevista semiestructurada, (que se grabó en una video grabadora) recabar información de cómo se formó el instituto y los acontecimientos importantes que han sucedido desde su fundación, el día sábado 11 de enero de 2003 en las instalaciones del Instituto de 13:30 a 15:00 horas.
- b) El investigador transcribió la entrevista en forma de reseña de la institución (véase en el apartado correspondiente en el Manual).

- c) Reunión del investigador con los directivos el día jueves 16 de enero de las 11:00 a las 12:30 horas en la dirección general de la escuela, para definir las conductas de la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos, alumnos y padres de familia) en la cultura del Instituto. Durante dicha reunión se utilizó una grabadora.
- d) La secretaria transcribió el documento, presentándolo a la directora para su revisión y corrección.
- e) Se llevó a cabo una reunión de trabajo con los directivos de todas las áreas (docentes, administrativos) donde se revisaron los perfiles, funciones y responsabilidades de puesto, el día jueves 22 de enero de 2003, de 11:00 a 12:20 horas en la dirección general de la institución. La directora general solicitó a cada uno de ellos elaborar los documentos del personal a su cargo para ser revisados en una reunión el día jueves 29 de del mismo mes y año.
- f) En la reunión de directivos que se llevó a cabo el jueves 29, no se alcanzaron a terminar de revisar los documentos, por lo que se solicitó al investigador trabajar de manera individual con la directora de español, la coordinadora de secundaria y de servicios educativos para que se integraran los documentos de perfiles, funciones y responsabilidades.
- g) El investigador trabajó con cada uno de los directivos durante los días viernes 31 de enero, lunes 3 y martes 4 de febrero de 2003 de 12:00 a 13:30 horas.
- h) La secretaria redactó los documentos que se presentaron a la directora general para su revisión.

- i) Establecimiento del plan de incentivos durante una reunión con el responsable administrativo (contador) y el investigador en la oficina del contador el día martes 11 de febrero de 2003 de 12:30 a 13:30 horas.
- j) Elaboración de documento a cargo de la secretaria y revisión del mismo el día lunes 13 de febrero de 2003 a cargo del contador e investigador.
- k) Última revisión y corrección del Manual Directivo en reunión de directivos el 17 de febrero de 2003 en la dirección general de la escuela de 11:00 a 14:00.
- l) Solicitud de aprobación de los directivos para la reproducción del manual el 18 de febrero de 2003.
- m) Reproducción y engargolado del manual.

La siguiente figura muestra las actividades, fechas, lugares, recursos y responsables durante la fase de diseño:

Actividades	Fecha	Lugar	Recursos	Responsable(s)
Entrevista semiestructurada	11 enero	Dirección general	a)videograbadora; b) video cinta; 1 escritorio y 2 sillas.	Investigador
Reunión de trabajo con directivos para definir las conductas de la comunidad educativa.	16 enero	Dirección general	a) grabadora; b) audio cinta; c) 6 sillas; d) 1 mesa de trabajo; y e) libreta de apuntes.	Investigador
Reunión de trabajo con directivos para la revisión de perfiles, funciones y responsabilidades.	22 enero	Dirección general	a) documentos existentes; b) bolígrafos y papel bond; c) 6 sillas; 1 mesa de trabajo.	Investigador
Reunión de trabajo con directivos para la revisión de perfiles, funciones y responsabilidades por área.	29 enero	Dirección general	a) documentos re estructurados; b) 1 mesa de trabajo; c) 7 sillas; d) bolígrafos y papel bond.	Investigador
Reunión de trabajo con la coordinadora de secundaria para elaboración del documento de perfiles, funciones y responsabilidades de los docentes de secundaria.	31 de enero	Oficina de la Directora de español primaria	a) documentos existente; b) 1 escritorio; c) 2 sillas; d) bolígrafos y papel bond.	Investigador
Reunión de trabajo con la directora de Español para elaboración del documento de perfiles, funciones y responsabilidades de los docentes de primaria	3 de febrero	Oficina de la coordinadora de secundaria	a) documentos existente; b) 1 escritorio; c) 2 sillas; d) bolígrafos y papel bond.	Investigador
Reunión de trabajo con la coordinadora de servicios educativos para elaboración del documento de perfiles, funciones y responsabilidades del personal administrativo.	4 de febrero	Oficina de la Coordinadora de Servicios Educativos	a) documentos existentes; b) 1 escritorio; c) 2 sillas; d) bolígrafos y papel bond.	Investigador

Reunión de trabajo con el contador para definir el plan de incentivos.	11 febrero	Oficina del contador	a) documentos existentes; b) 1 escritorio; c) 2 sillas; d) bolígrafos y papel bond.	Investigador
Revisión de todos los documentos.	17 de febrero	Dirección General	a) documentos; b) 1 mesa de trabajo; c) 7 sillas; d) bolígrafos y papel bond.	Investigador
Solicitud de reproducción de documentos y presupuesto.	18 de febrero	Dirección general	a) carta solicitud	Investigador
Reproducción y engargolado de documentos.	19 a 26 de febrero		a) presupuesto	Secretaría

Figura 2. Calendarización de actividades durante el diseño.

C. Fase de implementación y evaluación de la implementación

Todo proyecto de investigación aplicada esta constituido por dos aspectos:

a) la teoría (ideas, conocimientos, procesos y fundamentos) y b) la práctica donde se planea y evalúa la instrumentalización y logística del mismo. En este apartado de describe el segundo aspecto, la implementación y la evaluación:

De la implementación

Fase 1: La presentación del Manual Directivo a todo el personal de la institución se realizó el viernes 28 de febrero de 2003 en el salón de usos múltiples de la institución, ubicado en el segundo piso del primer edificio de la escuela bajo el siguiente programa:

13:00 a las 14:40 horas sesión de trabajo

1. Se sensibilizó al personal de la importancia del manual.
2. Se presentó el manual de manera general (se habló de las partes que lo componen).

3. Se formaron equipos de 10 personas para dar lectura a reseña, misión, visión, valores, cultura institucional, reglamento y organigrama.

14:40 a 15:00 horas refrigerio

15:00 a 16:30 horas sesión de trabajo

1. Los equipos presentaron sus dudas.
2. Se aclararon las dudas.

Las personas responsables durante esta fase fueron el investigador y el director general. Los recursos utilizados durante esta fase fueron: a) 4 mesas de trabajo; b) 40 sillas; c) un retroproyector; d) acetatos; e) hojas de papel bond y bolígrafos para los asistentes; f) 40 engargolados del manual; g) hojas de rotafolio; h) marcadores; i) cinta adhesiva; y h) refrigerio.

Fase 2: La reunión de trabajo con los directivos se llevó a cabo el día 7 de marzo de 2003 en la dirección general de la institución, ubicada en la planta baja del primer edificio de la escuela bajo el siguiente programa:

13:00 a las 14:40 horas sesión de trabajo

1. Se revisaron los temas de perfiles, funciones y responsabilidades de su puesto.

14:40 a 15:00 horas refrigerio

15:00 a 16:30 horas sesión de trabajo

1. Se analizaron los incentivos.
2. Los participantes expusieron sus dudas respecto a los tópicos estudiados.
3. Los asistentes anotaron sus comentarios y sugerencias.

Las personas responsables durante esta fase fueron el investigador y el director general. Los recursos utilizados durante esta fase fueron: a) 1 mesa de trabajo; b) 6 sillas; c) hojas de papel bond y bolígrafos para los asistentes; d) 6 engargolados del manual; y e) refrigerio.

Fase 3: La reunión de trabajo con los docentes se llevó a cabo el día 14 de marzo de 2003 en el salón de usos múltiples de la institución, ubicado en el segundo piso del primer edificio de la escuela bajo el siguiente programa:

13:00 a las 14:40 horas sesión de trabajo

1. Se revisaron los temas de perfiles, funciones y responsabilidades de su puesto.

14:40 a 15:00 horas refrigerio

15:00 a 16:30 horas sesión de trabajo

1. Se analizaron los incentivos.

2. Los participantes expusieron sus dudas respecto a los tópicos estudiados.
3. Los asistentes anotaron sus comentarios y sugerencias.

Las personas responsables durante esta fase fueron el investigador y el director general. Los recursos utilizados durante esta fase fueron: a) 4 mesas de trabajo; b) 25 sillas; c) hojas de papel bond y bolígrafos para los asistentes; d) 25 engargolados del manual; e) hojas de rotafolio; f) marcadores; g) cinta adhesiva; y h) refrigerio.

Fase 4: La reunión de trabajo con los administrativos se llevó a cabo el día 21 de marzo de 2003 en el salón de quinto de primaria de la institución, ubicado en el tercer piso del primer edificio de la escuela bajo el siguiente programa:

13:00 a las 14:40 horas sesión de trabajo

1. Se revisaron los temas de perfiles, funciones y responsabilidades de su puesto.

14:40 a 15:00 horas refrigerio

15:00 a 16:30 horas sesión de trabajo

1. Se analizaron los incentivos.
2. Los participantes expusieron sus dudas respecto a los tópicos estudiados.

3. Los asistentes anotaron sus comentarios y sugerencias.

Las personas responsables durante esta fase fueron el investigador y el director general. Los recursos utilizados durante esta fase fueron: a) 1 mesa de trabajo; b) 6 sillas; c) hojas de papel bond y bolígrafos para los asistentes; d) 6 engargolados del manual; e) hojas de rota folio; f) marcadores; g) cinta adhesiva; y h) refrigerio.

Se presenta la siguiente figura donde se definen las fases y actividades realizadas, fechas, lugares, recursos necesarios y responsables de cada una de las tareas:

Fases y Actividades	Fecha	Lugar	Recursos	Responsable(s)
Fase 1 Presentación del Manual Directivo a todo el personal de la institución	28 de febrero	Salón de usos múltiples	a) 4 mesas de trabajo b) 40 sillas c) un retroproyector d) acetatos e) hojas de papel bond y bolígrafos para los asistentes f) 40 engargolados del manual g) hojas de rotafolio h) marcadores i) cinta adhesiva y h) refrigerio.	Investigador y Director General
Fase 2 Reunión de trabajo con los directivos	7 de marzo	Dirección General	a) 1 mesa de trabajo b) 6 sillas c) hojas de papel bond y bolígrafos para los asistentes d) 6 engargolados del manual y d) refrigerio.	Investigador y Director General
Fase 3 Reunión de trabajo con docentes	14 de marzo	Salón de usos múltiples	a) 4 mesas de trabajo b) 25 sillas c) hojas de papel bond y bolígrafos para los asistentes d) 25 engargolados del manual e) hojas de rotafolio f) marcadores g) cinta adhesiva tape y h) refrigerio.	Investigador y Director General
Fase 4 Reunión de trabajo con administrativos	21 de marzo	Salón de quinto grado de primaria de la institución	a) 1 mesa de trabajo; b) 6 sillas; c) hojas de papel bond y bolígrafos para los asistentes; d) 6 engargolados del manual; e) hojas de rotafolio; f) marcadores; g) cinta adhesiva; y h) refrigerio	Investigador y Director General

Figura 3. Calendarización de actividades de la implementación.

De la evaluación

Actividad 1: Con el propósito de medir los avances del proyecto implementado, Manual Directivo, el investigador aplicó dos cuestionarios (véase Anexos XI A y B) a todos los miembros de la institución en una reunión general que se llevó a cabo en el salón de usos múltiples de la institución ubicado en el segundo piso del primer edificio de la escuela, el viernes 28 de marzo de 2003, de las 13:30 a las 14:30 horas, de la siguiente forma:

- 1.- Se sensibilizó a los participantes de la importancia de la evaluación.
- 2.- Se dio lectura general a los cuestionarios para resolución de dudas.
- 3.- Se respondieron los cuestionarios de manera individual.

La persona responsable durante esta actividad fue el investigador. Los recursos utilizados durante esta actividad fueron: a) 4 mesas de trabajo; b) 40 sillas; c) 40 juegos de copias de los cuestionarios; y d) 40 bolígrafo para los participantes.

Actividad 2: Se realizó una entrevista grupal (véase Anexo XI c) en el salón de quinto grado de primaria que se encuentra ubicado en el tercer piso del primer edificio de la escuela el viernes 4 de abril de 2003 de las 13:30 a las 15:00 aproximadamente. En esta actividad participaron 6 personas: 2 docentes, 2 administrativos, 2 directivos ya que de esa manera se vieron representados los tres segmentos importantes de la organización.

Dicha entrevista se realizó bajo el siguiente lineamiento:

- 1.- Se sensibilizó a los participantes a colaborar.
- 2.- El investigador creó un ambiente propicio para que los participantes se sintieran cómodos.
- 3.- Se pidió autorización a los participantes para utilizar grabadora durante la sesión, asegurándoles que la información generada sería estrictamente confidencial.
- 4.- El investigador planteó la primera pregunta motivando a los entrevistados a la discusión; así lo hizo con las otras preguntas elaboradas.
- 5.- El investigador agradeció la participación de los asistentes.

La siguiente figura muestra la Calendarización de la evaluación:

Actividades	Fecha	Lugar	Recursos	Responsable
Aplicación de cuestionarios de evaluación a todos los miembros de la institución	28 de marzo	Salón de usos múltiples	a) 4 mesas de trabajo b) 40 sillas c) 40 juegos de copias de los cuestionarios d) bolígrafo para los participantes	Investigador
Entrevista grupal	4 de abril	Salón de quinto de primaria	a) 1 mesa de trabajo b) 7 sillas c) grabadora d) cinta de audio virgen e) libreta para tomar notas f) bolígrafo g) secretaria	Investigador

Figura 4. Calendarización de actividades de la evaluación.

Los cuestionarios, de acuerdo con Litwin y Stringer (citado en Rodríguez, 1999), exploran diversas dimensiones de la relación individuo-organización. Rodríguez (1999) agrega que es conveniente aplicar el cuestionario cuando el investigador tiene cierto grado de conocimiento de la organización; ya que el estudioso está en condiciones de hacer preguntas que de antemano sabe le aportarán respuestas significativas.

Se pedirá a los participantes que describan los conocimientos que adquirieron durante la implementación; así como las ventajas y las desventajas del Manual a través de una entrevista grupal. Ya que como Litwin y Stringer (citado en Rodríguez, 1999) indican, resulta conveniente combinar el cuestionario con otra herramienta como son las entrevistas individuales, grupales y los seminarios.

El resumen de los datos colectados e información obtenida de la evaluación de la implementación del Manual Directivo del Instituto se realizó a partir de la evaluación subjetivista utilizando el método cualitativo.

Valenzuela (2001) menciona que en el subjetivismo, “ se ve a la institución educativa como un tipo de cultura, caracterizada por poseer ciertas creencias, conductas y valores “ por lo que el objetivo del investigador es el tratar de entender las cosas desde el punto de vistas de los miembros de la cultura, sin llegar a ideas preconcebidas.

El método cualitativo tiene la particularidad de dar mucha flexibilidad al investigador para recolectar los datos en base a los hallazgos que vaya encontrando durante el estudio. Además, se tomaron en cuenta las técnicas de

naturaleza cualitativa para el análisis de datos citados en Miles y Huberman (1994), en Valenzuela (2001): a) colección de datos; b) reducción de datos; c) despliegue de datos; y d) obtención y verificación de conclusiones; es decir, se enfoca en la descripción detallada y minuciosa de situaciones particulares, con el propósito de identificar los problemas individuales que se pueden presentar y poder solucionarlos citado en Miles y Huberman, 1994 en Valenzuela (2001) .

Una de las desventajas de este tipo de métodos es que se reduce la posibilidad de generalizar las conclusiones obtenidas de un estudio en un contexto distinto ya que se trabajan con un número reducido y poco representativo de la población. En este caso, El Instituto representa una sola institución particular de los cientos existentes en el estado de Michoacán. Sin embargo, esta experiencia puede retomarse y ajustarse a las condiciones de otras instituciones educativas.

Para la interpretación de datos se hicieron inferencias de la entrevista grupal y se representaron a través de porcentajes, frecuencias y modas.

CAPÍTULO IV

MANUAL DIRECTIVO DEL INSTITUTO

Castetter (2000) menciona innumerables ventajas de contar con un Manual, ya que en este se describe la estructura organizacional formal, conteniendo las funciones y responsabilidades tanto de los líderes como de sus subordinados, la comunicación entre los miembros, minimiza la duplicación de funciones y mejora las relaciones humanas, entre otras.

Tomando en cuenta las recomendaciones de Castetter (2000) se elaboró un documento denominado Manual Directivo del Instituto (véase Anexo XII) donde se da a conocer a los empleados la reseña, misión, visión, entre otras.

A. Objetivos generales y específicos del Manual Directivo

Para proporcionar un clima laboral adecuado dentro del Instituto, se plantean los siguientes objetivos:

General

Diseñar e implementar un Manual Directivo del Instituto que permita mejorar su Clima Organizacional, mediante la comprensión de las políticas internas y

mecanismos de evaluación para crear una comunidad de aprendizaje y cooperación.

Específicos

- i. Establecer las políticas de operatividad del instituto (funciones y responsabilidades).
- ii. Delimitar indicadores de evaluación de cada puesto
- iii. Definir programa de incentivos.
- iv. Establecer Plan de difusión y comprensión del Manual.
- v. Crear una comunidad de aprendizaje y cooperación a partir de la implantación del Manual.

B. Descripción del Manual Directivo

El Instituto en estudio ha tenido un crecimiento muy rápido por lo que se cree necesario contar con un documento que delimite las funciones y responsabilidades de los empleados, los objetivos de la escuela, entre otros aspectos que propiciarán un ambiente laboral más relajado. El proyecto que se elaboró fue un Manual Directivo (véase Anexo XII), que pretende organizar y delimitar las funciones de los empleados, entre otras actividades que favorecerán un clima laboral y de trabajo en equipo necesario para el mejor funcionamiento de la institución. La elaboración de este se llevó a cabo con el apoyo de los directivos

de la institución, ya que son ellos los que conocen la operacionalidad del mismo; el investigador coordinó la elaboración y la implementación del mismo.

Entre las actividades principales del proyecto, se puede mencionar que se tomó en cuenta la participación de todos los miembros de la institución en reuniones de trabajo calendarizadas durante los meses de febrero y marzo con el objetivo de que se vieran representadas todas las sugerencias y observaciones de los miembros de la institución en el producto final.

El proyecto contempla cuatro fases para su implementación: 1) presentación del manual al personal; 2) análisis de la primera fase y revisión de incentivos; 3) análisis de funciones y responsabilidades de los docentes; y 4) presentación del documento y revisión de perfiles y responsabilidades del personal administrativo.

Por último, la evaluación se ubica en la aplicación de dos cuestionarios y una entrevista grupal. Se concentro la información recaba para su análisis.

C. Justificación del Manual Directivo

El Instituto puede considerarse como una organización nueva que está atravesando por una etapa de ajuste debido al cambio de ubicación del plantel y las modificaciones en la forma de trabajar de sus integrantes, así como la integración de 19 de los 38 miembros que integran el personal en los niveles básicos: primaria y secundaria.

Se considera entonces necesario contar con un documento base que sirva de guía para apoyar el desarrollo del personal tanto existente como de nuevo ingreso; el Manual Directivo resulta ser una buena alternativa para dar a conocer a todos los miembros de la institución los lineamientos a seguir para que cumplan con los requerimientos que se les solicitan.

Además, el documento podrá ser consultado en todo momento para aclarar las dudas que surjan en el camino, reflexionar a cerca de las responsabilidades que se estén o no cumpliendo y mejorar las relaciones entre los líderes y los empleados. Cuando un empleado tiene claras sus tareas, cuando se percata de que todos sus pares deben cumplir con las mismas funciones y responsabilidades, es entonces cuando el ambiente laboral se torna más grato.

Dahlberg et al (citado en Hesselbein et al, 1998) sostienen que “uno de nuestros grandes desafíos es conservar nuestra salud y vitalidad a largo plazo como organización mientras prosperamos en medio de los cambios drásticos” (p. 471); es decir, necesitamos encontrar la manera de prestar la debida atención tanto a las medidas de rendimiento como a la satisfacción de los miembros de la organización, y ¿qué mejor manera de hacerlo que conociendo los problemas cotidianos que ellos enfrentan para desempeñar mejor sus funciones?

La misión del instituto es “Ser una institución educativa de vanguardia comprometida a favorecer en los alumnos el desarrollo armónico en las esferas cognoscitiva, socio afectiva y psicomotriz; con la finalidad de que sus educandos

adquieran valores y sean autónomos, críticos y analíticos; para mejorar su calidad de vida”. Y la Visión es: “Ser la mejor opción educativa en el nivel básico: primaria y secundaria en la Ciudad de Morelia, Michoacán en el 2007”.

¿Cómo puede una institución educativa estar comprometida a lograr que sus alumnos se desarrollen armónicamente, inculcarles valores para mejorar su calidad de vida y llegar a ser la mejor opción educativa en el nivel básico: primaria y secundaria sin tener un clima laboral grato? Un clima organizacional adecuado, se refleja en todo momento dentro y fuera de la institución y repercute en todas y cada una de las actividades que se desarrollan; resulta innecesario entonces hablar de la importancia que tiene fomentar en los miembros de la institución la motivación de pertenecer a esta y a su vez que transmitan ese gusto a sus educandos.

De lograr tan ambicioso objetivo, los beneficiarios directos serán los miembros que forman la institución: alumnos, maestros, personal administrativo y directivo e indirectamente ellos repercutirán en la comunidad moreliana.

D. Estructura del Manual Directivo

El proyecto consiste en la elaboración, implementación y evaluación de un Manual Directivo del Instituto (véase Anexo XII). Las actividades realizadas durante las fases de elaboración, implementación y evaluación del documento

fueron planeadas de manera sistemática con el propósito de alcanzar los objetivos planteados. Se describen a continuación las acciones efectuadas:

1. Actividades principales y subordinadas

Para diseñar el Manual Directivo se realizaron las siguientes actividades:

- i. Una entrevista semiestructurada que realizó el investigador al director general en las oficinas de la institución para video grabar la reseña de la institución.
- ii. Reunión de trabajo del investigador con directivos para definir las conductas de la comunidad educativa en la dirección general.
- iii. Reunión del investigador con los directivos para revisar los documentos existentes referentes a perfiles, funciones y responsabilidades de los empleados.
- iv. Reunión de trabajo del investigador con directivos para la revisión de perfiles, funciones y responsabilidades por área.
- v. Reunión de trabajo con la coordinadora de secundaria para elaboración del documento de perfiles, funciones y responsabilidades de los docentes de secundaria.
- vi. Reunión de trabajo del investigador con la directora de Español para elaboración del documento de perfiles, funciones y responsabilidades de los docentes de primaria.

- vii. Reunión de trabajo del investigador con la coordinadora de servicios educativos para elaboración del documento de perfiles, funciones y responsabilidades del personal administrativo.
- viii. Reunión de trabajo del investigador con el contador para definir el plan de incentivos.
- ix. Revisión de documentos a cargo del investigador y directivos.
- x. Revisión del documento a cargo del investigador.
- xi. Reproducción y engargolado de documentos.

Para Implementar el Manual Directivo se realizaron las siguientes actividades:

- i. Presentación del manual al personal.
- ii. Reunión con los directivos.
- iii. Reunión con los docentes.
- iv. Reunión con los administrativos.

Para Evaluar el Manual Directivo se realizaron las siguientes actividades:

- i. Aplicación de cuestionarios al personal.
- ii. Entrevista grupal.

2. Operatividad del Manual Directivo

La implementación del Manual Directivo esta ubicado en el nivel básico: primaria y secundaria de un Instituto de educación particular en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Tuvo una cobertura en el ámbito docente, administrativo y directivo de la institución y su área de influencia abarcó a todos los miembros de la Institución.

Recursos necesarios:

a) Humanos

- i. Un investigador
- ii. Una secretaria
- iii. Cinco directores

b) Materiales

- i. Una computadora
- ii. Un salón de informática
- iii. Un salón de usos múltiples
- iv. 4 paquetes de papel bond
- v. Refrigerio
- vi. Cartucho tinta negra
- vii. Cartucho tinta de color

viii. Encuadernado

c) Financieros

El Instituto corrió con los gastos del manual que incluyen el pago por horas extras a la secretaria, servicios de los directores e investigador; así como los recursos materiales que se necesitaron.

Ander-egg y Aguilar (1990) argumentan que todo programa debe de ser viable y operativo en un doble sentido: en cuanto a que los objetivos y metas sean alcanzables, y en cuanto a que los medios e instrumentos sean adecuados; es decir, el proyecto debe de ser realizable y operable dentro del marco de posibilidades que ofrece el contexto social, político, institucional y humano para el que fue creado y elaborado.

3. Costos de ejecución

Los recursos materiales, humanos y financieros que se necesitaron para la elaboración del manual se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1

Recursos indispensables para la implementación del Manual Directivo del Instituto

	<u>Recursos</u>	Costo por unidad o por servicios	Costo total
	<u>Materiales</u>		
	▪ 50 hrs. computadora	Propiedad del Instituto	\$
	▪ 4 paquetes de hojas papel bond	70.00 c/u	280.00
	▪ 40 Encuadernados	35.00 c/u	1,400.00
	▪ Refrigerio para 50 personas	30.00 c/u	1,500.00
	▪ 1 cartucho tinta negra	250.00	250.00
	▪ 1 cartucho tinta color	300.00	300.00
	▪ Imprevistos	1,000.00	1,000.00
			Subtotal 4,730.00
	<u>Humanos</u>		
	▪ Una secretaria	40 horas \$20.00/hr.	800.00
	▪ Cinco directores	10 horas c/u a \$50.00/hr.	2,500.00
	▪ Investigador	50 horas a \$100.00/hr.	5,000.00
			Subtotal 8,300.00
	<u>Financieros</u>		
	El Instituto correrá con todos los gastos.		
			Total 13,030.00

Los gastos generados tanto por los individuos que intervinieron en el proyecto (secretaria, investigador y directores) y que se calcularon sobre \$8,300.00, así como los materiales que ascienden a \$ 4,730.00 fueron cubiertos en su totalidad por el Instituto. La Dirección General del mismo instituto coordinó y supervisó lo que respecta a la cuestión financiera.

Los costos del presente proyecto son reducidos ya que tanto el investigador como los demás participantes del proyecto son miembros activos de la institución

y sus honorarios son simbólicos; así mismo las computadoras y el salón de usos múltiples pertenecen a la institución.

4. Estructura organizativa y de gestión requerida

Tanto los inversionistas como directores generales estuvieron interesados en llevar a cabo la implantación del proyecto; por tal motivo, no fue necesario realizar muchas gestiones. Sin embargo, fue necesario informar a los padres de familia por medio de una circular (véase Anexo IX), que se tomaría un día laboral para la implantación del proyecto; durante ese día se llevó a cabo la reunión con todo el personal del instituto dónde se les presentó el Manual Directivo.

Las reuniones que se llevaron a cabo con personal docente, posterior a la general, se realizaron durante las juntas que la institución realiza de manera usual los días viernes. Se notificó al personal involucrado con anticipación que su salida será hora y media mas tarde de lo acostumbrado por medio de un memorando (véase Anexos X a y X b).

5. Calendarización

Se utilizó el Diagrama de Grantt sugerido por Ander-egg y Aguilar (1990) debido a su sencilla confección y fácil comprensión. En la siguiente figura se muestra la planeación de las actividades, fechas y responsables de las mismas:












	2002	2003				Responsables
Actividades	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	
Reunión con directivos						Investigador Beatriz Gordillo
Definición de conductas						Director generales e Investigador
Revisión de perfiles, funciones y responsabilidades						Directivos, Directores de Area, e investigador
Plan de incentivos						Directivos, contador e investigador
Elaboración de "Manual de Dirección del Instituto"						Investigador
Modificaciones pertinentes y reproducción						Directores de área e investigador
Implementación						Investigador
Seguimiento						Directores de área e investigador
Evaluación						Investigador
Presentación de resultados						Investigador

Figura 5. Diagrama de Grantt.

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MANUAL DIRECTIVO

La planeación de actividades es de vital importancia para un proyecto pues ayuda a aprovechar los recursos necesarios. Por lo anterior si se pretende alcanzar los objetivos, se debe estar dentro de un presupuesto y periodo de tiempo determinado.

A. Resultados sobre la operacionalización del proyecto.

La corrección de las desviaciones a lo programado debe ser una actividad prioritaria, pues permite tomar las decisiones correctas en tiempo, es así que a continuación se presenta un cuadro comparativo de lo planeado y lo realizado:

1. Metodología de operación por fases o etapas y actividades.

La siguiente figura muestra la metodología de operación por fases; las actividades planeadas y lo realizado:

PLANEADO	REALIZADO
<p>Se realizarán cuatro reuniones de trabajo colaborativo en donde se informará al personal de la institución de las decisiones que se han adoptado. La implementación se realizará en cuatro fases:</p> <p>Fase 1: La presentación del Manual Directivo a todo el personal de la institución se realizará el viernes 28 de febrero de 2003 en el salón de usos múltiples de la institución, ubicado en el segundo piso del primer edificio de la escuela bajo el siguiente programa: 13:00 a las 14:40 horas sesión de trabajo 1. Tomar lista de asistencia. La lista de asistencia ayudará al aplicador del proyecto a llevar un record del número de personas que estudian los apartados del Manual Directivo, para que de ser necesario trabaje con ellos de manera individual en caso de que hayan faltado a algunas de las reuniones y asegure así que todos y cada uno de los miembros de la institución han obtenido la misma información. 2. Sensibilizar al personal de la importancia del manual. 3. Presentación general del manual (hablar de las partes que lo componen). 4. Formación de equipos de 10 personas para dar lectura a reseña, misión, visión, valores, cultura institucional, reglamento y el organigrama.</p> <p>14:40 a 15:00 horas refrigerio 15:00 a 16:30 horas sesión de trabajo 1. Presentación de dudas por equipos. 2. Aclaración de dudas.</p> <p>Las personas responsables durante esta fase serán el investigador y el director general. Los recursos utilizados durante esta fase son: a) 4 mesas de trabajo; b) 40 sillas; c) un retroproyector; d) acetatos; e) hojas de papel bond y bolígrafos para los asistentes; f) 40 engargolados del manual; g) hojas de rotafolio; h) marcadores; i) cinta adhesiva; y h) refrigerio.</p>	<p>Se realizaron cinco reuniones de trabajo colaborativo en donde se presentó el Manual Directivo al personal de la institución. Debido a la disponibilidad de tiempo de los participantes, las fases de implementación se modificaron quedando como sigue:</p> <p>Fase 1: La presentación del Manual Directivo al personal de la institución se realizó el viernes 28 de febrero de 2003 en el salón de usos múltiples de la institución. A dicha presentación asistieron 31 de los 38 miembros de la organización, es decir el 81.5%. La reunión inició a las 13:15 horas (15 minutos mas tarde de lo planeado), debido a que varios de los docentes y directivos arribaron algunos minutos tarde. La mayoría de los asistentes se mostraron interesados en conocer el contenido del Manual. La primera actividad fue una dinámica de integración a cargo del coordinador de español de la sección primaria. Seguidamente, el coordinador de secundaria mostró la minuta de la reunión. Posteriormente, el director general mencionó las secciones que componen el Manual y la importancia que el documento representa para mejorar el desempeño de cada uno de los miembros de la institución. Seguidamente, el investigador formó dos equipos de diez personas y uno de once, les entregó el Manual para revisar la reseña, misión, visión, valores, cultura institucional, reglamento y el organigrama. Así mismo les hizo entrega de hojas de rotafolio y marcadores para que de ser necesario anotaran sus dudas y/o sugerencias sobre el documento. A las 15:00 horas se les invitó a los participantes a tomar un descanso de 20 minutos, durante el cuál se sirvió un refrigerio. Entretanto todos los asistentes hicieron comentarios a cerca del documento en estudio. Al terminar el receso se procedió a continuar con la presentación de las dudas de cada uno de los equipos y la aclaración de las mismas. Durante esa actividad, no fue necesaria la intervención del director y/o investigador ya que los propios equipos pudieron aclarar las dudas que surgieron; inclusive algunos de los miembros de los equipos hicieron algunas sugerencias para clarificar conceptos del Manual. El investigador tomó nota para posteriormente realizar las correcciones pertinentes. Ninguno de los empleados del departamento administrativo asistió a la reunión planeada el 28 de febrero debido a que esta fecha fue el último día de preinscripciones con descuentos y muchos padres de familia asistieron a realizar pagos de inscripción durante toda la mañana; fue necesario posponer la reunión al 3 de marzo.</p>

<p>Fase 2: La reunión de trabajo con los directivos se llevará a cabo el día 7 de marzo de 2003 en la dirección general de la institución, ubicada en la planta baja del primer edificio de la escuela bajo el siguiente programa:</p> <p>13:00 a las 14:40 horas sesión de trabajo</p> <p>1. Se revisarán los temas de perfiles, funciones y responsabilidades de su puesto.</p> <p>14:40 a 15:00 horas refrigerio 15:00 a 16:30 horas sesión de trabajo</p> <p>1. Se analizarán los incentivos. 2. Los participantes expondrán sus dudas respecto a los tópicos estudiados. 3. Los asistentes anotarán sus comentarios y sugerencias.</p> <p>Las personas responsables durante esta fase serán el investigador y el director general. Los recursos utilizados durante esta fase son: a) 1 mesa de trabajo; b) 6 sillas; c) hojas de papel bond y bolígrafos para los asistentes; d) 6 engargolados del manual; y e) refrigerio.</p>	<p>Fase 2: Todos los directores asistieron puntualmente a la reunión de trabajo el día 7 de marzo en la dirección general de la institución, ubicada en la planta baja del primer edificio de la escuela; sin embargo, uno de los directores generales estuvo presente únicamente durante la primera sesión de trabajo y se retiró al comenzar el receso.</p> <p>Al inicio de la reunión, se hicieron comentarios positivos sobre la especulación que se ha manifestado entre los empleados de la institución a cerca del Manual Directivo. Los directivos estuvieron de acuerdo en que había valido la pena tanto esfuerzo de revisar los documentos existentes y redactar los nuevos.</p> <p>Se dio lectura a los temas de perfiles, funciones y responsabilidades de cada uno de los participantes y se llegó al acuerdo de que el documento integra todos los aspectos que deben considerarse. Se hicieron comentarios y se agregaron y/o eliminaron algunos de los aspectos que se habían tomado en cuenta con anterioridad. Los directivos expresaron que necesitaban ser más específicos al describir las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos para evitar duplicidad de funciones y/o situaciones que se presten a confusiones, simulación de trabajo, entre otros.</p> <p>Posteriormente se analizaron los incentivos; dos de los participantes mencionaron la necesidad de plantear sugerencias para que los incentivos se hagan extensivos a todos los miembros de la institución. Acordaron entonces trabajar en un programa de incentivos para todo el personal y anexarlo al manual en un futuro próximo.</p>
<p>Fase 3: La reunión de trabajo con los docentes se llevará a cabo el día 14 de marzo de 2003 en el salón de usos múltiples de la institución, ubicado en el segundo piso del primer edificio de la escuela bajo el siguiente programa:</p> <p>13:00 a las 14:40 horas sesión de trabajo</p> <p>1. Se revisarán los temas de perfiles, funciones y responsabilidades de su puesto.</p> <p>14:40 a 15:00 horas refrigerio 15:00 a 16:30 horas sesión de trabajo</p> <p>1. Se analizarán los incentivos. 2. Los participantes expondrán sus dudas respecto a los tópicos estudiados. 3. Los asistentes anotarán sus comentarios y sugerencias.</p> <p>Las personas responsables durante esta fase serán el investigador y el director general. Los recursos utilizados durante esta fase son: a) 4</p>	<p>Fase 3a: Todos los docentes de primaria asistieron a la reunión de trabajo el día 14 de marzo de 2003 en el salón de usos múltiples de la institución, ubicado en el segundo piso del primer edificio de la escuela.</p> <p>Dos de los profesores mostraron su descontento por asistir a una reunión que no les serviría de mucho ya que ellos piensan retirarse el próximo ciclo escolar según comentaron. El resto de los profesores de primaria se mostraron interesados en revisar el documento y enterarse de las funciones y responsabilidades que les competen.</p> <p>Tres de los profesores de secundaria no asistieron a la reunión debido a que los viernes imparten sus asignaturas antes de las 13:00 horas y al momento de la reunión se habían retiraron de la institución.</p> <p>Al inicio de la reunión, por petición de algunos de los docentes, se escribieron en cartulinas la misión y la visión de la institución; ya que ellos insistieron en que debían tenerlas presentes al estudiar sus funciones y responsabilidades.</p> <p>Se formaron 4 equipos de trabajo: a) los maestros de español; b) los maestros de inglés; c) los maestros de materias especiales; d) los maestros de secundaria. Cada uno de los equipos dio lectura al apartado de funciones y</p>

<p>Mesas de trabajo; b) 25 sillas; c) hojas de papel bond y bolígrafos para los asistentes; d) 25 engargolados del manual; e) hojas de rotafolio; f) marcadores; g) cinta adhesiva; y h) refrigerio.</p>	<p>Responsabilidades que les competen y se realizaron algunas correcciones al documento referentes a las actuales funciones y responsabilidades que ellos cumplen, y algunas otras que consideran necesarias anotar para “evitar malos entendidos” (según sus comentarios).</p> <p>Por su parte, los directivos expresaron que resultaba necesario ser más específicos al describir las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos para evitar duplicidad de funciones y/o situaciones que se presten a confusiones, simulación de trabajo, entre otros; por lo que estuvieron de acuerdo en las modificaciones del documento.</p> <p>Los profesores hicieron la petición de terminar el trabajo sin tomar un receso y poder retirarse media hora mas temprano, lo cual fue concedido. Se analizaron entonces los incentivos; dos de los participantes mencionaron la necesidad de plantear sugerencias para que los incentivos se hagan extensivos a todos los miembros de la institución. Los directivos mencionaron el acuerdo al que habían llegado para trabajar en un programa de incentivos para todo el personal y anexarlo al manual en un futuro próximo.</p> <p>Debido a la dificultad de reunirse con los profesores de secundaria, el investigador, con autorización de los directores, les proporcionó el documento correspondiente para que lo analizaran en casa. Se les solicitó que hicieran anotaciones en el documento si así lo creían necesario para poder comentarlas el lunes 17 del mismo mes.</p> <p>Fase 3b</p> <p>El coordinador de primaria y el investigador tuvieron una reunión informal con los tres maestros de secundaria el día 17 de marzo en la dirección general. Los tres maestros expusieron sus dudas e inquietudes pidiendo que se anexara al Manual un documento donde se especificaran: a) el perfil, b) las funciones y responsabilidades del maestro de secundaria; que a su consideración difiere en algunos aspectos de los documentos elaborados para los maestros de primaria.</p> <p>Tanto el coordinador como el investigador tomaron nota de las observaciones de los profesores para hacérsela llegar a los directores generales; para que en su oportunidad se elabore el documento correspondiente</p>	
<p>Fase 4:</p> <p>La reunión de trabajo con los administrativos se llevará a cabo el día 21 de marzo de 2003 en el salón de quinto de primaria de la institución, ubicado en el tercer piso del primer edificio de la escuela bajo el siguiente programa:</p> <p>13:00 a las 14:40 horas sesión de trabajo</p> <p>1. Se revisarán los temas de perfiles, funciones y</p>	<p>Fase 4:</p> <p>La reunión con los administrativos se llevó a cabo en el salón de usos múltiples el día 3 de marzo de 9:30 a 2:30 teniendo un receso de treinta minutos. La reunión se prolongó debido a que se presentó el documento y se realizó también el análisis del mismo.</p> <p>Los seis empleados trabajaron juntos. El investigador dio una explicación general del motivo de la reunión y posteriormente una de las secretarías dio lectura a la reseña, misión y visión.</p>	

<p>responsabilidades de su puesto. 14:40 a 15:00 horas refrigerio 15:00 a 16:30 horas sesión de trabajo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se analizarán los incentivos. 2. Los participantes expondrán sus dudas respecto a los tópicos estudiados. 3. Los asistentes anotarán sus comentarios y sugerencias. <p>Las personas responsables durante esta fase serán el investigador y el director general. Los recursos utilizados durante esta fase son: a) 1 mesa de trabajo; b) 6 sillas; c) hojas de papel bond y bolígrafos para los asistentes; d) 6 engargolados del manual; e) hojas de rotafolio; f) marcadores; g) cinta adhesiva; y h) refrigerio.</p>	<p>La otra leyó luego la cultura y valores. A continuación la contadora apoyó a los intendentes y velador a estudiar los perfiles, responsabilidades y funciones de cada uno de ellos. Las secretarias estudiaron los documentos que les correspondían.</p> <p>Acto seguido, con ayuda del investigador se resolvieron dudas y se hicieron anotaciones al documento de las sugerencias por parte de las secretarias respecto a la redacción del documento.</p>
---	--

Figura 6. Fases planeadas vs. Fases realizadas.

2. Objetivos por fase

Referente a los objetivos, se lograron en cada una de las fases los siguientes:

Fase 1

Dar a conocer el documento al personal para su estudio. Se logró realizar la presentación a 31 de los 38 participantes, es decir, a un 81.7% del total del personal; número altamente representativo del total de los miembros de la institución. Por tal motivo, se puede mencionar que el objetivo planeado se alcanzó en esta fase.

Fase 2

El objetivo establecido de revisar las funciones y responsabilidades de los directivos se realizó satisfactoriamente a pesar de que uno de los directivos se retiró antes de terminar la reunión. En cuanto a la revisión de incentivos, se hicieron propuestas para mejorar el documento, lo cual representa un buen inicio para motivar al personal de la institución en un futuro próximo.

Fase 3

No fue posible que se reunieran todos los docentes para revisar el apartado correspondiente a las funciones y responsabilidades de los mismos, así como los incentivos, tal y como se había planeado; sin embargo, la asamblea resultó muy fructífera ya que los docentes tomaron la iniciativa de hacer propuestas para la optimización del Manual en los apartados de funciones y responsabilidades e incentivos.

Además, de que se logró concretizar la fase reuniéndose con los profesores de secundaria que no tuvieron la oportunidad de asistir a la junta de trabajo correspondiente. Los comentarios de dichos docentes resultaron ser muy enriquecedores ya que mencionaron la necesidad de anexar un apartado especial para las funciones y responsabilidades del docente de secundaria que no se había contemplado al momento de elaborar el Manual Directivo.

Fase 4

A pesar de que la reunión con los administrativos fue muy larga, y difirió de lo planeado; el personal de dicho departamento logró analizar el documento de manera detallada haciendo observaciones y correcciones al instrumento que se tomaron muy en cuenta para la versión final del Manual Directivo que se implementará de nueva cuenta antes de comenzar el ciclo escolar 2003-2004.

3. Determinación de los recursos: humanos, técnicos, financieros, materiales

Los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales utilizados durante la implementación del proyecto, fueron los mismos que se planearon. Los gastos generados se muestran en la tabla colocada en el siguiente apartado.

4. Manejo del presupuesto planeado

La siguiente tabla muestra el manejo del presupuesto planeado en contraste con el propuesto utilizado:

Tabla 2

Gastos generados por la elaboración e implementación del Manual Directivo del Instituto

GASTOS PLANEADOS			GASTOS REALIZADOS	
Recursos	Costo por unidad o por servicios	Costo total	TOTAL DE GASTOS	TOTAL DE GASTOS
Materiales <ul style="list-style-type: none"> ▪ 50 hrs. computadora ▪ 4 paquetes de hojas papel bond ▪ 40 Encuadernados ▪ Refrigerio para 50 personas ▪ 1 cartucho tinta negra ▪ 1 cartucho tinta color ▪ Imprevistos 	Propiedad del Instituto 70.00 c/u 35.00 c/u 30.00 c/u 250.00 300.00 1,000.00	\$ 280.00 1,400.00 1,500.00 250.00 300.00 1,000.00 Subtotal 4,730.00	Materiales <ul style="list-style-type: none"> Luz ▪ 5 Paquetes de 500 hojas bond 90.00 c/u ▪ 40 encuadernados 35.00 c/u ▪ 50 refrigerios ▪ 1 cartucho de tinta negra ▪ 1 cartucho de tinta de color 	Materiales <ul style="list-style-type: none"> 100.00 450.00 1,400.00 1,500.00 389.00 429.00 Subtotal 4,268.00
Humanos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una secretaria ▪ Cinco directores ▪ Investigador 	40 horas \$20.00/hr. 10 horas c/u a \$50.00/hr. 50 horas a \$100.00/hr.	800.00 2,500.00 5,000.00 Subtotal 8,300.00	Humanos No se destinaron gastos de recursos humanos debido a que todos los involucrados realizaron sus servicios sin cargos a la institución.	Subtotal 0.00
Financieros El Instituto correrá con todos los gastos.				
		Total 13,030.00		Total 4,268.00

Los gastos planeados por los individuos que intervinieron en el proyecto (secretaria, investigador y directores) y que se calcularon sobre \$8,300.00, fueron cubiertos por ellos mismos ya que se realizaron estas actividades dentro del horario de trabajo. En cuanto a los materiales que ascienden a \$ 4,268.00 (90 % de lo planeado) fueron absorbidos cubiertos en su totalidad por el Instituto. La Dirección General del mismo instituto coordinó y supervisó lo que respecta a la

cuestión financiera. Los costos del presente proyecto representaron el 33% de lo planeado.

5. Organización y gestión del proyecto

Tanto los inversionistas como directores generales estuvieron interesados en llevar a cabo la implantación del proyecto; por tal motivo, no fue necesario realizar muchas gestiones. Se informó a los padres de familia, por medio de una circular (véase Anexo IX), sobre el proyecto mencionándoles que se tomaría un día laboral para la implantación del mismo. Durante ese día se llevó a cabo la reunión con todo el personal del instituto dónde se les presentó el Manual Directivo para su revisión y estudio.

Se realizaron algunos cambios de fechas y horarios en las juntas de trabajo con los participantes del proyecto, las cuales no alteraron de ninguna manera los objetivos del mismo.

Las reuniones que se llevaron a cabo con personal docente, directivo y administrativo, no interfirieron de ninguna manera con el horario de clases de los alumnos. Con anticipación se notificó al personal involucrado sobre la duración de las reuniones por medio de un memorando (véase Anexo X a y b).

B. Resultados de la evaluación del proyecto

Con el propósito de realizar una evaluación útil y viable, se emplearon diferentes indicadores como instrumentos de medición. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

1. Indicadores utilizados y su aplicación en la evaluación

Este proyecto tuvo como fin establecer un proceso sistemático a partir de un Manual Directivo que permitiera a la institución contar con una herramienta que le sirva de base para desarrollar técnicas adecuadas en la toma de decisiones y la rectificación de los errores cometidos, así como reconocer las carencias y buscar las mejores soluciones a las mismas. Sin lugar a dudas para lograr el adecuado funcionamiento se contemplan ocho indicadores clave que son: a) poder, autoridad y liderazgo; b) dinámica comunicacional; c) motivación; d) estructura; e) manejo de conflictos; f) medio ambiente; g) cultura organizacional; y h) descripción, evaluación y desempeño de cargos (véase Figura 1.

En los resultados de la evaluación se observan los indicadores que presentan una oportunidad de mejora, para que en un futuro este Instituto siga en harás de lograr su Misión.

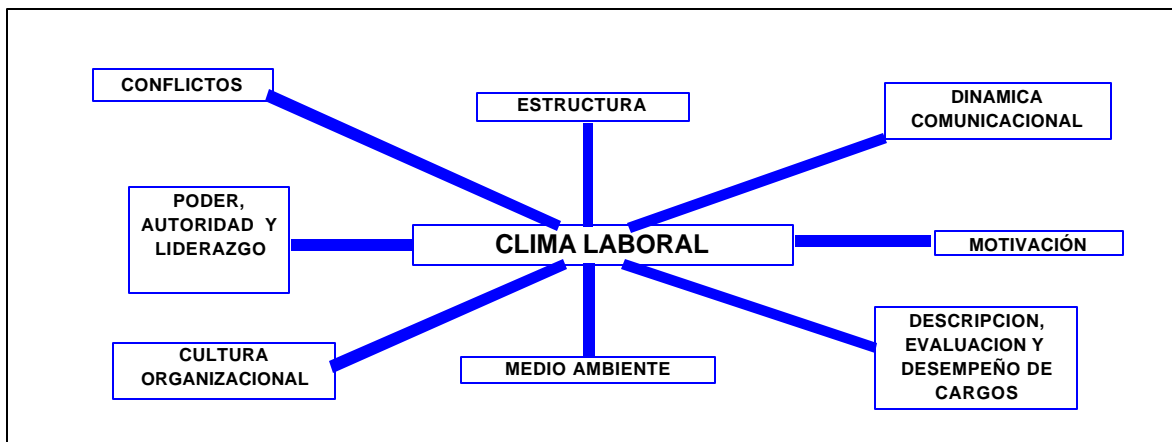


Figura 7. Indicadores del Clima Laboral.

2. Herramientas y fuentes utilizadas para evaluar la implementación

La evaluación del proyecto se adelantó a las fechas preestablecidas realizándose los días 19, 20 y 24 de marzo. Fue necesario realizar algunos cambios a las actividades planeadas, sin que esto alterara los objetivos preestablecidos. Las actividades quedaron de la siguiente manera:

Cuestionarios

Se considera necesario pilotear los cuestionarios, manuales, entrevistas, entre otros para asegurarse que la información que se busca sea real y se minimicen las interpretaciones. Tal fue el caso de los cuestionarios que se

aplicaron a algunos de los empleados antes de utilizarlos para evaluar los resultados.

No fue posible reunir a todos los empleados en una sola sesión para responder a los cuestionarios de evaluación (véase Anexos XI A y XI B) del Manual Directivo como se había planeado. Se llevaron a cabo entonces las reuniones de la siguiente manera:

El día 19 de marzo, se congregaron 17 (44.7%) de los 38 empleados de la institución en el salón de usos múltiples a las 17:00 horas. El investigador aplicó los cuestionarios correspondientes.

El día 20 de marzo, el coordinador de primaria, el coordinador de secundaria y el investigador aplicaron los cuestionarios de evaluación a 8 (21% del total de los empleados) integrantes de la institución durante el primer receso de primaria y a 3 (7.8% del total de los empleados) de los 6 maestros de secundaria durante el segundo receso de secundaria.

El día 24 del mismo mes, la coordinadora de primaria apoyó al investigador a aplicar los cuestionarios a 3 (7.8% del total de los empleados) de los maestros de primaria durante sus horas libres. La coordinadora de secundaria los aplicó de manera individual a los 3 (7.8% del total de los empleados) maestros de secundaria restantes a la hora que se retiraban de sus labores.

Los cuestionarios se aplicaron a un total de 34 empleados, es decir, al 89.4%. Los resultados obtenidos de los cuestionarios se muestran en las siguientes figuras:

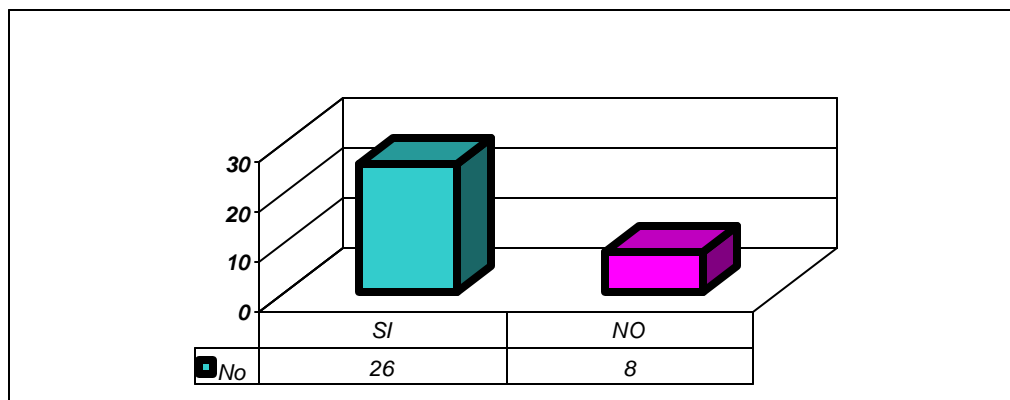


Figura 8. Precisión y claridad del manual.

La primera pregunta del cuestionario referente a la claridad y precisión del manual resulta de suma importancia para conocer la apreciación de los empleados. Con los datos de la Grafica 1 se observa que solamente 8 de los 34 entrevistados, es decir el 21% del total, comentaron que seria conveniente realizar algunas modificaciones al Manual ya que algunos aspectos no les quedaron claros. Entre los puntos que mencionaron están: a) los valores, que de acuerdo a su criterio, no se aplican en su totalidad en la institución; y b) los incentivos, ya que mencionan que deberían enumerarse los aspectos que se califican para obtener cada una de las escalas de compensación. Lo anteriormente mencionado refleja la necesidad de ampliar algunos aspectos del Manual Directivo, lo cual podrá realizarse en cuanto se presenten las observaciones a los directivos.

Un punto clave en toda institución es el contar con una Misión y Visión claras que todo el personal conozca. Pues como mencionan Meade y Ruiz (2002) la misión, la visión y los valores institucionales permiten que las instituciones

adquieran identidad propia; la cual fortalece y unifica los intereses de la organización y la imagen impacta a todos los grupos tanto internos como externos, involucrados con el centro educativo. Además, cuando se unifican los intereses, el trabajo cotidiano se realiza en aras de conseguir los objetivos institucionales.

En el Instituto solamente el 56% del personal conoce la Misión y el 3% la Visión (véase Figuras 2 y 3), en consecuencia, este aspecto es una área de oportunidad para la institución.

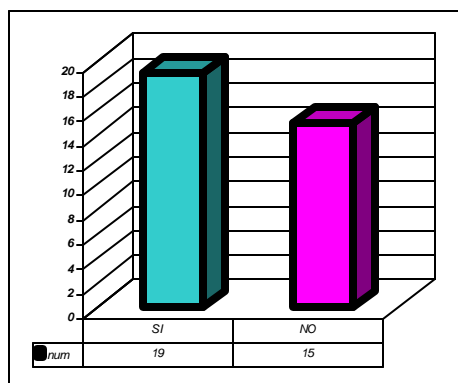


Figura 9. Conocimiento de la Misión Institucional.

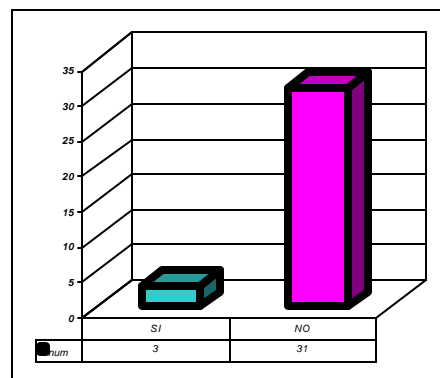


Figura 10. Conocimiento de la Visión Institucional.

Para lo concerniente a los objetivos de la institución sucede que el 60% (21 participantes) les observan claros y que además están de acuerdo con ellos. Esta situación es favorable pues todos los involucrados (100%) manifiestan que el compartir los mismos propósitos es de ayuda, sobre todo en lo que a relaciones personales y laborales se refiere.

Al preguntar sobre las responsabilidades y obligaciones de su puesto, se observó que el 71% de los participantes (24 individuos) no las conoce (véase Figura 4). Ellos manifestaron que se les asignan o les retiran atribuciones de acuerdo a las cargas de trabajo o problemática que se presenta.



Figura 11. Conocimiento de Responsabilidades y Obligaciones de los empleados de la institución.

Cuando se les cuestionó si sabían que se esperaba de su persona con respecto a la institución, el 85% no tenía idea, por lo que su trabajo lo hacían de manera rutinaria y aislada, sin considerar que era parte de un trabajo complementario a todo el equipo y que el resultado del Instituto es la suma de cada uno de ellos.

Como puede observarse el contar con un documento guía, como lo es el Manual Directivo, para la operación y dirección del Instituto es vital, ya que brinda una plataforma sólida que con el tiempo, la evaluación y la aportación de nuevas

ideas se convertirá en un instrumento permanente y mantendrá la dinámica de trabajar de manera conjunta.

Entrevista grupal

El 84.21% de los miembros de la institución, es decir 32 de ellos, participaron en la entrevista grupal de la siguiente forma:

La entrevista grupal (véase Anexo XI C) se llevó a cabo en dos reuniones. La primera estuvo a cargo del investigador quien se apoyó de la coordinadora de primaria para realizarla. El día 26 de marzo de 2003, 18 de los empleados (47.3% del total) se reunieron en el salón de usos múltiples a las 17:00. El investigador comenzó agradeciéndoles su asistencia y puntualidad, y continuó haciendo las preguntas semiestructuradas grabando las respuestas (previa autorización de los participantes).

La segunda reunión se llevó a cabo el 1º de abril de 2003 en el salón de usos múltiples de la institución a las 15:00 horas, es decir, al momento que se retiran los alumnos de la institución. Dicha reunión siguió los mismos lineamientos de la primera; asistieron 14 de los empleados, equivalente al 36.84% del total. Los resultados de ambas reuniones se muestran a continuación:

Al concentrar las respuestas a la primer pregunta: ¿Que opinan del manual directivo? Quedó como primer lugar el conocer las funciones de cada puesto ya que el 88% de los participantes (28 de ellos) así lo consideran, en segundo termino delimitar responsabilidades por puesto, en dónde el 72% (23 participantes) así lo mencionaron, y en tercer lugar el 56% de los entrevistados (18 de ellos)

indicaron que el documento es un buen comienzo para unificar criterios; por último, 15 de los participantes, es decir el 47% del total expresó que contar con un documento de esta índole resulta de gran utilidad para evitar la duplicidad de funciones.

Para la segunda pregunta, ¿Cuáles son las ventajas de tener y conocer el Manual? Los entrevistados comentaron: se puede tener una mejor organización (94%), delimitar obligaciones (78%), y por último conocer la Misión, Visión y los objetivos de la institución (66%).

En cuanto a la tercer pregunta, ¿Cuales las desventajas? expusieron: que facilita la pobre cooperación del personal (47%), limita creatividad participativa (38%).

La última pregunta ¿Creen que se aclararon sus dudas respecto a sus funciones y responsabilidades? El 91% (29 de los participantes) comentaron que sí; únicamente el 9% restante mencionó que un documento no es suficiente para aclarar dudas, que había que vivirlo en la práctica para darse cuenta si realmente se obedecía a lo estipulado en el manual.

Finalmente las sugerencias o comentarios se ubicaron en una participación activa, mencionando lo siguiente: 1) sería conveniente ser más específicos con las funciones de los docentes de primaria y secundaria; 2) revisar semestralmente los logros y modificaciones del Manual; 3) crear una comisión para darle seguimiento a los acuerdos; y 4) estructurar un plan de incentivos para todo el personal.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede interpretar que la mayoría de los miembros que conforman el personal directivo, docente y

administrativo del Instituto tienen interés y disponibilidad para implementar proyectos que les ayuden a mejorar su ambiente laboral ya que muestran estar comprometidos con sus labores cotidianas y están de acuerdo con los objetivos de la institución.

El Manual Directivo representa una oportunidad para que se realicen evaluaciones periódicas de los logros que se obtienen de acuerdo con los cambios constantes dentro de la organización; lo cuál incorpora el beneficio de implementar la cultura de aprendizaje y de seguimiento de los proyectos que se efectúen.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones

Implementar el Manual Directivo en el Instituto fue un buen comienzo para ordenar la estructura formal de la organización y mejorar la función de los recursos humanos; sin embargo el tiempo utilizado fue corto, por lo que el impacto en el clima laboral es cuestionable pues se requiere por lo menos un ciclo escolar.

Contar con un documento como el Manual Directivo, sirve de apoyo para unificar criterios y aclarar las dudas de los miembros que integran la institución educativa; así como dar a conocer su misión, visión, valores, cultura, perfiles, funciones y responsabilidades.

Definitivamente un documento como el que se elaboró e implementó no es la única solución para lograr un clima laboral sano; se requieren de otros proyectos tales como: integración, administración del tiempo, motivación, entre otros, en dónde participen todos los miembros de la institución.

Recomendaciones

Es importante que la institución en estudio continúe evaluando sus logros y se apoye de instituciones serias y confiables como lo es el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) para implementar proyectos de mejora continua.

Elaborar el plan de vida y carrera para la compaginación de objetivos del Instituto y los empleados.

Realizar más investigaciones de esta índole, apoyarán a que tanto el ITESM como otras instituciones educativas de nivel superior puedan generar cursos, diplomados y asesorías a través de estudiantes de licenciatura y postgrado favoreciendo a pequeñas, medianas y grandes instituciones particulares y públicas que son las que tienen en sus manos el poder de general el cambio para las nuevas generaciones.

REFERENCIAS

- Ander-egg, E. y Aguilar, M. (1990). *Cómo elaborar un proyecto*. México, D. F. : El Ateneo.
- Boyett, J. H., y Boyett, J. T. (1999). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* (B. Trabal, Trad.). Bogotá: Norma.
- Castetter, W .B. & Young, P. I. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. (7th ed.) New York. Macmillan.
- Duncan, W. (1999). *Las ideas y la práctica de la administración*. México, D. F.: OUP.
- García Trujillo, A. (2002). En línea: <http://uva.anahuac.mx>.
Noviembre 14, 2002 a las 20:02:51:
- Hesselbein, et al (1998). *La organización del futuro*. Argentina. Granica.
Latorre Antonio y Colaboradores (1994) *Bases Metodológicas de la investigación Educativa*. Capítulo 12. *Investigación Acción*. Modulo 2 del Curso *Diseño de Proyectos Educativos Ed-99-525*. (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Manganeli, R. y Klein, M. (1997). *Cómo hacer reingeniería*. Antología. (6ª Impresión) Curso de *Diseño de Proyectos Educativos*. Norma.
- Meade, M. Daniel y Ruiz, C. M. I. (2002). *Planeación Normativa en: Antología del Curso de Planeación de Instituciones Educativas*. Universidad Virtual: ITESM.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. México, D. F. : Alfaomega.
Rodríguez, M. D. (1999). *Diseño Organizacional*. México, D. F. : Alfaomega.
Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. México, D. F.: Granica.
- Rojas Rodríguez, M. (s.f.). En línea: <http://alipso.com>.
- SEP. (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México, D. F. : SEP.

- Valenzuela González, J. (2002, Enero – Mayo). Instrumento “Análisis FODA”, del Curso Evaluación Institucional (Ed-99-524). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L. México).
- Valenzuela González, J. (2002, Enero- Mayo). Instrumento "Evaluación del desempeño de los directivos" , del Curso Evaluación Institucional (Ed-99-524). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N.L., México).
- Valenzuela González, J. (2002, Enero- Mayo). Instrumento "Evaluación del Clima Laboral", del Curso Evaluación Institucional (Ed-99-524). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio GarzaSada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).

ANEXOS

Anexo I.

Carta de Consentimiento el Director General

Diagnóstico Organizacional

Director General
P r e s e n t e

Estimado Director:

Por medio de la presente, quiero solicitar su autorización para realizar un estudio de Diagnóstico Organizacional en el Instituto que usted dirige. Mi nombre es Beatriz Elena Gordillo Aguilar y soy alumno del programa de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Este estudio está siendo realizado por mí como parte de un proyecto para la materia de Diseño de Proyectos Educativos que imparte la Mtra. Sara Viera Padilla.

El proyecto que quiero realizar está orientado a realizar un Diagnóstico Organizacional del Instituto. Dicho proyecto involucrará recabar datos sobre la institución por medio de entrevistas, encuestas y cuestionarios a diversos miembros de la comunidad, y realizar observaciones varias. En lo personal, creo que este proyecto puede contribuir a mejorar el clima laboral y la comunicación dentro de la institución a su digno cargo. Por otra parte, aprecio como posibles riesgos de este estudio: a) que los maestros se sientan incómodos e inconformes al ser encuestados y observados; b) que el personal crean que está siendo encuestado y observado porque está cometiendo errores al realizar sus labores; y c) que el personal sienta que un extraño se está inmiscuyendo en asuntos que a él le competen.

Cabe mencionar que toda información recabada por cada individuo de la institución será estrictamente confidencial y que al finalizar el diagnóstico se rendirá un informe a usted, y a las personas que usted sugiera, en donde se les mostrarán los resultados del mismo, salvaguardando en todo momento el anonimato de los informantes que en este hayan intervenido. Es conveniente señalar también que a la información recabada no tendrá nadie acceso mas que el consultor (su servidor). Aunque es un tanto evidente, hay que hacer notar que mi profesor y su equipo docente serán otras de las personas que tendrán acceso a la información que yo recabe, para fines de evaluar mi desempeño en la materia. Por último, si los resultados de este estudio son publicados, los resultados contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes.

Su autorización para que yo realice este estudio es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará las relaciones que tenga yo con la institución, ni con mis compañeros de trabajo, en este caso los directores, los subdirectores, los profesores y los elementos de las secciones administrativa y de intendencia. Si usted da su autorización ahora, pero más tarde desea revocar el permiso, lo podrá hacer cuando así lo desee sin que exista problema alguno.

Si usted tiene alguna pregunta, por favor hágala. Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacer más tarde, yo responderé gustosamente. En este último caso, podrá localizarme en Artilleros de 1847 #793 int. 23 Col. Chapultepec Sur; Tel. 315-30-12; al00960588@academ01.mrl.itesm.mx. Asimismo, si cree conveniente contactar a mi profesora, ella estará gustosa de explicar el propósito de este proyecto en el contexto de la materia que imparte. Ella estará disponible en la siguiente dirección de correo electrónico: sviera@campus.ruv.itesm.mx. Si desea conservar una copia de esta carta, solicítemela y se la daré.

Si usted da su autorización para realizar este estudio, por favor anote su nombre, firma y fecha en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar su consentimiento a lo aquí estipulado. Recuerde que usted podrá revocar esta autorización en cualquier momento que lo desee, aun cuando haya firmado esta carta.

DII. Beatriz E. Gordillo A.

Septiembre 2, 2002

Director General

Septiembre 2, 2002

Anexo II
Carta Consentimiento Miembros de la Institución

ASUNTO: Carta de Consentimiento

Morelia Mich., a 2 de septiembre de 2002.

C. PROFRES. DEL INSTITUTO
PERSONAL ADMINISTRATIVO, ESPECIAL Y DE INTENDENCIA
Presente

Por medio del presente, solicito a usted su participación para la realización de Diagnóstico Organizacional del plantel. Mi nombre es Beatriz Elena Gordillo Aguilar, soy alumna del programa de Maestría en Administración de Instituciones Educativas de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Este estudio será realizado por mí persona como parte de un proyecto para la materia de Diseño de Proyectos Educativos, que imparte la Mtra. Sara Viera Padilla.

El proyecto que pretendo realizar está orientado a llevar a cabo un Diagnóstico Organizacional de este centro educativo. Los aspectos sujetos a dicho Diagnóstico son:

- Organización ambiente
- Cultura y cultura organizacional
- Estructura
- Comunicaciones
- Poder, autoridad y liderazgo
- Descripción, evaluación de cargos y desempeño
- Motivación
- Clima laboral
- Toma de decisiones
- Evaluación de fortalezas y oportunidades de la institución; debilidades y amenazas del entorno social.

Dicho proyecto involucrará recabar datos sobre la institución por medio de entrevistas y encuestas a diversos miembros de la comunidad, aplicar instrumentos de evaluación y realizar observaciones varias. En lo personal, creo que este proyecto puede contribuir como estrategia de perfeccionamiento para mejorar, apoyar y orientar la visión de conjunto de la institución como sistema escolar y contribuirles para que las relaciones interpersonales dentro del instituto se vean beneficiadas.

Por otra parte, aprecio como posibles riesgos de este estudio que en la etapa de inicio o durante el desarrollo del proyecto pueda generarse algún malestar por algunos de los sujetos participantes en el proceso de diagnóstico, estado comprensible en tanto se acostumbran a la presencia de un agente externo.

Toda información dada por cada individuo entrevistado será estrictamente confidencial. Es conveniente señalar también que una vez que la información de los instrumentos como audio cintas, cuestionarios y otros instrumentos de evaluación que se utilicen serán borrados o destruidos para garantizar la privacidad de los datos y de los informantes. Por último deseo aclarar que, si los resultados de este estudio llegasen a ser publicados como producto de una investigación, los resultados contendrán únicamente información global del conjunto de las personas participantes y se mantendrá el anonimato en todas sus formas.

Su autorización para que yo realice este estudio es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará las relaciones que tenga yo con la institución, ni con las autoridades inmediatas superiores (Director General y Director académico) quienes tiene conocimiento y han dado la aprobación correspondiente para el desarrollo de este proyecto. Si usted concede su autorización ahora, pero más tarde desea revocar el permiso, lo podrá hacer cuando así lo desee sin que exista problema alguno.

Si usted tiene alguna pregunta, con todo gusto trataré de dar respuesta. Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacer más tarde, yo responderé gustosamente. En este último caso, podrá localizarme en: Artilleros de 1847 #763 int. 23, o bien podrá contactarme en los siguientes números **telefónicos: 3-15-30-12 (particular); 044-443-3-02-94-42 (teléfono celular).** Otros medios son las siguientes direcciones de Correo electrónico: betty_gordillo@hotmail.com, al00960588@academ01.mrl.itesm.mx.

Asimismo, si cree conveniente contactar a mi profesora, ella estará gustosa de explicar el propósito de este proyecto en el contexto de la materia que ella imparte. Ella estará disponible en la siguiente dirección de correo electrónico:

sviera@campus.ruv.itesm.mx.

Si usted otorga la autorización para realizar este estudio, por favor anote su nombre, firma y fecha en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar su consentimiento a

25.	_____	_____
26.	_____	_____
27.	_____	_____
28.	_____	_____
29.	_____	_____
30.	_____	_____
31.	_____	_____
32.	_____	_____
33.	_____	_____
34.	_____	_____
35.	_____	_____
36.	_____	_____
37.	_____	_____
38.	_____	_____

Nombre del alumno / investigador

Beatriz E. Gordillo Aguilar

Firma del alumno / investigador

Anexo III

Análisis FODA

En las Preguntas 1–25, se presenta un conjunto de elementos propios (internos) de la institución educativa, que serán evaluados como fortalezas o debilidades de la misma. Una "fortaleza" de la institución es aquel factor positivo que le permite destacar de entre otras escuelas y dar un mejor servicio educativo a la comunidad. Una "debilidad" de la institución es aquel factor negativo que representa un obstáculo o problema y que dificulta significativamente que la institución educativa cumpla con su misión.

En las Preguntas 26–50, se presenta un conjunto de elementos (externos) del entorno de la institución educativa que serán evaluados como oportunidades o amenazas de la misma. Una "oportunidad" es aquel factor positivo de los entornos social, económico, político y ecológico, que favorece el desarrollo de la escuela para cumplir mejor con su misión educativa. Una "amenaza" es aquel factor negativo del entorno, que impide el desarrollo de la institución y la impartición de un servicio de calidad.

Cada elemento, interno o externo a la escuela, será evaluado en una escala que tiene cinco posibles opciones: -2, -1, 0, +1 y +2.

El significado de cada dígito es uno de los siguientes:

- 2 = Esta puntuación significa que, al considerar un elemento interno o externo de su escuela, usted cree que el elemento es:
Una debilidad mayor de su escuela o
Una amenaza mayor para su escuela.
- 1 = Esta puntuación significa que, al considerar un elemento interno o externo de su escuela, usted cree que el elemento es:
Una debilidad menor de su escuela o
Una amenaza menor para su escuela.
- 0 = Esta puntuación significa que, al considerar un elemento interno o externo de su escuela, usted cree que el elemento NO es:
Ni una debilidad ni una fortaleza de su escuela o
Ni una amenaza ni una oportunidad para su escuela.
- +1 = Esta puntuación significa que, al considerar un elemento interno o externo de su escuela, usted cree que el elemento es:
Una fortaleza menor de su escuela o
Una oportunidad menor para su escuela.
- +2 = Esta puntuación significa que, al considerar un elemento interno o externo de su escuela, usted cree que el elemento es:
Una fortaleza mayor de su escuela o
Una oportunidad mayor para su escuela.

Existe, además, una sexta opción señalada con la expresión "na/so". Dicha expresión significa "no se aplica/sin opinión" y se incluye para marcar aquellos casos en que el evaluador crea que el reactivo no es aplicable a la situación particular de la escuela que está evaluando o, bien, cuando carece de una opinión sobre el reactivo, que le impide evaluarlo de acuerdo con la escala antes descrita.

Preguntas 1 a 25: A continuación se listan un conjunto de elementos asociados "al interior" de una institución educativa. Considerando su situación actual, ¿cómo evaluaría estos elementos?, ¿Cómo una fortaleza (+) o como una debilidad (-)?						
1.	El nivel académico de los egresados.			X		na/so
		-2	-1	0	+1	+2
2.	El liderazgo del director.	X				na/so
		-2	-1	0	+1	+2
3.	La preparación académica del personal docente.		X			na/so
		-2	-1	0	+1	+2
4.	El desempeño de los profesores como facilitadores de procesos de aprendizaje de los alumnos.		X			na/so
		-2	-1	0	+1	+2
5.	Los sistemas de capacitación y actualización de profesores.		X			na/so
		-2	-1	0	+1	+2
6.	La remuneración económica del trabajo del personal docente.			X		na/so
		-2	-1	0	+1	+2
7.	La preparación profesional del personal administrativo.			X		na/so
		-2	-1	0	+1	+2
8.	El desempeño del personal administrativo como apoyo al trabajo académico.			X		na/so
		-2	-1	0	+1	+2
9.	Los sistemas de capacitación y actualización del personal administrativo.			X		na/so
		-2	-1	0	+1	+2
10.	La remuneración económica del trabajo del personal administrativo.			X		na/so
		-2	-1	0	+1	+2
11.	El clima laboral que se respira entre los diversos trabajadores de la institución.	X			<input type="checkbox"/>	na/so
		-2	-1	0	+1	+2
12.	El ambiente estudiantil.			X		na/so
		-2	-1	0	+1	+2
13.	La disciplina de los alumnos.			X		na/so
		-2	-1	0	+1	+2
14.	El cumplimiento de los reglamentos escolares.		X			na/so
		-2	-1	0	+1	+2
15.	La estructura administrativa de la institución (organización y definición de puestos).		X			na/so
		-2	-1	0	+1	+2
16.	La eficiencia (simplicidad y efectividad) de los procedimientos administrativos.		X			na/so
		-2	-1	0	+1	+2

17.	La comunicación formal (oficial) entre los diversos miembros de la comunidad educativa.					X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
18.	La comunicación informal (espontánea) entre los diversos miembros de la comunidad educativa.					X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
19.	Las condiciones generales de los salones de clase.					X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
20.	El acervo bibliográfico en la biblioteca.	X									na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
21.	El centro de cómputo (hardware y software).					X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
22.	Las instalaciones deportivas.	X									na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
23.	Los currícula o planes de estudio de los programas académicos.		X								na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
24.	Las actividades extracurriculares organizadas por la institución.					X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
25.	El impacto social que el trabajo escolar tiene en la comunidad (por ejemplo, gracias a movimientos de acción social).	X									na/so
		-2	-1	0	+1	+2					

Análisis de "amenazas" vs. "oportunidades" de los entornos social, económico, político y ecológico de la institución educativa

Preguntas 26 a 50: A continuación se listan un conjunto de elementos asociados "al exterior" de una institución educativa. Considerando la situación actual de los entornos, ¿cómo evaluaría estos elementos?, ¿Cómo una oportunidad (+) o como una amenaza (-)?

26.	Participación actual de la comunidad o asociación de padres de familia (si es que existe) en el diseño e implementación del currículum y del proceso enseñanza—aprendizaje.					X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
27.	Participación actual de la comunidad o asociación de padres de familia (si es que existe) en proyectos extracurriculares de la institución educativa.					X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
28.	Perfil psicológico de las familias de los alumnos de la institución, que puede incidir en su disposición para estudiar.		X								na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
29.	Situación económica de las familias de los alumnos de la institución, que puede incidir en su disposición para estudiar.					X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
30.	Estado de la seguridad pública en el entorno inmediato (vecindario, colonia o población) en el cual se ubica la institución educativa.					X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2					
31.	Condiciones de salud pública en el entorno inmediato (vecindario, colonia o población) en el cual se ubica la institución educativa.					X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2					

32.	Disponibilidad de servicios de auxilio (policía, bomberos y servicios médicos) en el entorno inmediato (vecindario, colonia o población) en el cual se ubica la institución educativa.				X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
33.	Disponibilidad de servicios de energía eléctrica, agua y drenaje en el entorno inmediato (vecindario, colonia o población) en el cual se ubica la institución educativa.				X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
34.	Condiciones de vialidad (pavimentación, señales de tránsito, iluminación, etc.) en el entorno inmediato (vecindario, colonia o población) en el cual se ubica la institución educativa, para facilitar el acceso a ésta.				X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
35.	Situación económica y financiera del país en general: política económica, deudas internas y externas, balanza comercial, PNB, PIB, etc.	X								na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
36.	Presupuesto del gobierno destinado a gastos de educación.	X								na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
37.	Asignación de recursos financieros a la institución educativa en el próximo ciclo escolar.		X							na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
38.	Impacto de las leyes y políticas laborales del país en el desempeño de los trabajadores de la institución.		X							na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
39.	Impacto de las relaciones sindicales en la labor educativa que la escuela realiza.		X							na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
40.	Clima político en el país: situación electoral, cambio de presidente, etc.		X							na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
41.	Condiciones políticas actuales dentro del ministerio o secretaría de educación.		X							na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
42.	Naturaleza de los cambios o reformas educativas que se estén gestando, como resultado de las políticas educativas de la actual administración.				X					na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
43.	Uso de las nuevas tecnologías de información (computadoras e Internet) en los sistemas educativos existentes.					X				na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
44.	Actitudes de la sociedad (de aceptación o rechazo) ante las diversas razas e idiosincrasias presentes en los varios grupos culturales que conforman al país.					X				na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
45.	Actitudes de la sociedad (de aceptación o rechazo) respecto a la igualdad de derechos entre hombres y mujeres.					X				na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
46.	Impacto de las tendencias globalizadoras en el mundo en los sistemas educativos del país.		X							na/so
		-2	-1	0	+1	+2				
47.	Inclusión (hipotética) del idioma inglés como una materia obligatoria dentro de los planes de estudio de la educación primaria y secundaria.					X				na/so
		-2	-1	0	+1	+2				

48.	Probabilidad de ocurrencia de contingencias naturales (sismos, ciclones, incendios, etc.) en el entorno inmediato en el cual se ubica la institución educativa.	X -2 -1 0 +1 +2	na/so
49.	Condiciones climáticas en el entorno inmediato en el cual se ubica la institución educativa.	X -2 -1 0 +1 +2	na/so
50.	Condiciones de limpieza vs. Contaminación del medio ambiente en el entorno inmediato en el cual se ubica la institución educativa.	X -2 -1 0 +1 +2	na/so

Anexo IV

Autoevaluación de Directores

Anexo B: Inventario de Autoevaluación del Desempeño de los Directores



Por: *Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González.*

Instrucciones:

- El IADD es un instrumento diseñado para que los directores de instituciones educativas evalúen su propio desempeño como como directores.
- Este instrumento es un *inventario de auto-reporte*. Esto significa que el instrumento contiene un conjunto de enunciados cada uno de los cuales deberá ser considerado por la persona, quien responderá de acuerdo a su juicio de qué tan bien el enunciado lo describe.
- Para responder a cada reactivo, se tienen cinco posibles opciones numeradas con los dígitos: 1, 2, 3, 4 y 5. Dependiendo de la pregunta, el significado de cada dígito es uno de los siguientes:
 - 1 = "*De ninguna manera típico de mí*". Esta opción no necesariamente significa que el enunciado nunca lo describiría, sino que éste sería aplicable a usted sólo en raras ocasiones.
 - 2 = "*No muy típico de mí*". Esta opción significa que el enunciado es aplicable a usted aproximadamente un 25% de las veces.
 - 3 = "*Algo típico de mí*". Esta opción significa que el enunciado es aplicable a usted aproximadamente la mitad de las veces.
 - 4 = "*Bastante típico de mí*". Esta opción significa que el enunciado es aplicable a usted aproximadamente un 75% de las veces.
 - 5 = "*Mucho muy típico de mí*". Esta opción no necesariamente significa que el enunciado siempre lo describiría, sino que éste sería aplicable a usted la mayoría de las veces.

Existe, además, una sexta opción señalada con la expresión "na/so". Dicha expresión significa "*No se aplica/sin opinión*" y se incluye para marcar aquellos casos en que el director (evaluándose a sí mismo) crea que el reactivo no es aplicable a su situación particular o, bien, cuando carece de una opinión sobre el reactivo, que le impide evaluarlo de acuerdo con la escala antes descrita.

- Conforme usted lea los enunciados, trate de responder de acuerdo a *qué tan bien el enunciado lo describe* y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros hacen. Para que este instrumento cumpla con su propósito, es importante que sus respuestas sean totalmente *honestas*.

La presentación y disposición del INVENTARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES son propiedad del autor. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del autor.

© Derechos reservados, 2001.

Jaime Ricardo Valenzuela González

128

© 2001 Derechos reservados: Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico, sin consentimiento por escrito del autor.

Habilidades orientadas a la realización de la tarea						
• Planeación						
1.	Establezco metas de trabajo congruentes con la misión de la escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
2.	Establezco objetivos de trabajo claros, que puedan ser evaluados objetivamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
3.	Procuro identificar los diversos escenarios, probables y deseables, en la planeación de la escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
4.	Participo activamente en la definición de estrategias de desarrollo de la escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
5.	Defino prioridades al jerarquizar los objetivos que debo alcanzar y las actividades que debo realizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
6.	Planeo el tiempo de mi equipo de trabajo en calendarios, agendas y horarios bien definidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
7.	Trato de optimizar el uso de recursos humanos, materiales y financieros al momento de realizar la planeación de mi escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
8.	Me gusta visualizar, de antemano, la secuencia de actividades asociadas a un evento o programa de la escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
9.	En cualquier evento, trato de clarificar las normas y políticas que deben seguir los trabajadores de la escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
10.	Trato de apegarme a las normas y políticas institucionales lo más posible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
11.	Procuro ser flexible al interpretar y hacer cumplir las normas de la escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
12.	Reviso periódicamente las normas y políticas institucionales para evaluar su vigencia y congruencia con la misión de la escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
• Realización						
13.	Procuro que el perfil y las funciones de cada puesto en mi escuela estén claramente especificados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
14.	Cuando selecciono empleados, escojo a aquellos que cumplan mejor con los requerimientos del trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5

15.	Asigno a cada trabajador aquellas tareas que son más acordes con sus competencias personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
16.	Preveo los problemas que pueden llegar a existir cuando una persona ocupa un cargo para el que no tiene las competencias necesarias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
17.	Identifico los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) para realizar una cierta tarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
18.	Aseguro la disponibilidad, en la escuela, de los recursos necesarios para hacer una cierta tarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
19.	Procuro que el espacio físico en que laboran mis trabajadores esté siempre limpio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
20.	Cuido los detalles del ambiente físico de la escuela, de tal forma que el trabajo se realice de manera adecuada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
21.	Cuando asigno un trabajo, selecciono cuidadosamente a quién se lo voy a encargar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
22.	Establezco estándares de desempeño y defino la manera como se va a medir el resultado de una tarea encargada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
23.	Cuando delego un trabajo a algún empleado, le explico cuidadosamente los detalles que considero fundamentales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
24.	Apoyo y ayudo a mis empleados en emergencias, pero no les permito que me pasen su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
• Evaluación								
25.	Doy un seguimiento programado a las actividades que delego a mis empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
26.	Sé aconsejar a mis empleados para que mejoren su trabajo y corrijan los errores que cometen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
27.	Cuando ocurre un problema, le doy al empleado un tiempo razonable para que lo arregle por sí mismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
28.	Verifico que las actividades que se realicen sean siempre congruentes con la misión de la escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
29.	Empleo procedimientos de evaluación que me proporcionen información útil para tomar decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
30.	Reviso los procedimientos de evaluación que empleo para asegurarme que éstos son válidos y confiables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		

31.	Al evaluar los objetivos de trabajo, involucro a los trabajadores en el proceso mismo de evaluación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
32.	Al evaluar el desempeño de los trabajadores, procuro que la evaluación sea justa y que no afecte la dignidad de sus personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
33.	Soy cuidadoso al coleccionar la información relevante de mi escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
34.	Archivo organizadamente los documentos relevantes de mi escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
35.	Mantengo un registro detallado de datos estadísticos de mi escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
36.	Procuro llevar un registro histórico de los acontecimientos más importantes que ocurren en mi escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
Habilidades orientadas a la persona del trabajador							
• Comunicación							
37.	Soy claro y preciso al hacer algún comunicado a la comunidad educativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
38.	Tengo políticas claras de cuándo y cómo emplear formas de comunicación escrita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
39.	Creo que soy un buen orador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
40.	Cuando tengo que dar información precisa, soy cuidadoso al recabar los datos que voy a comunicar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
41.	Trato de favorecer que los trabajadores expresen sus ideas en forma franca y honesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
42.	Creo que sé escuchar a los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
43.	Procuro ser discreto y respetuoso con la información que me comunican las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
44.	Evito generar y reproducir chismes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
45.	Trato de ponerme "en los zapatos" del otro cuando una persona me plantea un problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
46.	Procuro seguir una estrategia de "ganar-ganar" en cualquier negociación que emprendo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so

47.	En cualquier negociación, trato de prever las implicaciones de las decisiones que tomo, tanto para las personas como para la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
48.	Me gusta dejar claramente definidos los acuerdos a los que se llegan en un proceso de negociación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
• Motivación							
49.	Inculco en los trabajadores una actitud positiva hacia el trabajo que realizan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
50.	Hago que los trabajadores valoren la actividad que realizan en pro de la educación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
51.	Empleo una variedad de estrategias para dar incentivos a los trabajadores por la labor que desempeñan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
52.	Sé reconocer y premiar el trabajo de aquellos trabajadores sobresalientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
53.	Convenzo a los trabajadores de que tienen la capacidad de realizar bien un cierto trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
54.	Estoy consciente de que muchas personas me ven como un modelo a seguir que ejemplifica si algo se puede o no hacer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
55.	Valoro el esfuerzo personal que cada trabajador pone al realizar sus funciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
56.	Fomento un ambiente de libertad y responsabilidad en los trabajadores, subrayando su poder de autodeterminación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
57.	Procuro que mis trabajadores no se sientan nerviosos o angustiados con las actividades que realizan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
58.	Procuro que mis trabajadores no se sientan aburridos al desempeñar sus funciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
59.	Normalmente estoy alerta sobre los cambios en los estados de ánimo de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
60.	Trato de entender cómo los estados de ánimo de los trabajadores influyen en el desempeño de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
• Equipos de trabajo							
61.	Soy capaz de identificar las fortalezas y debilidades de mis equipos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
62.	Promuevo que mis equipos de trabajo trabajen realmente en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so

63.	Promuevo un espíritu de servicio y cooperación mutua dentro del trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
64.	Sé identificar los valores trascendentes en una cultura de equipos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
65.	Soy cuidadoso al planear las agendas de mis juntas de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
66.	Promuevo la participación activa de todos los asistentes a las juntas de trabajo, escuchando con apertura sus opiniones y sugerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
67.	Sé moderar eficientemente una junta de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
68.	Llevo un registro detallado de los acuerdos a que se llegan en las juntas de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
69.	Trato de evaluar periódicamente el clima laboral existente en la escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
70.	Procuró observar las forma en que los estados de ánimo de los trabajadores influyen en los de los alumnos y viceversa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
71.	Promuevo un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
72.	Procuró estar yo mismo con un buen estado de ánimo que pueda "contagiar" a los que me rodean.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
Habilidades orientadas a la persona del director								
• Inteligencia (poder)								
73.	Antes de emitir un juicio crítico, trato de entender y clarificar lo que me quieren decir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
74.	Me gusta analizar los argumentos que leo y escucho para determinar el grado de credibilidad de los mismos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
75.	Procuró que la crítica que hago sea a las cosas o a las acciones, y no a las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
76.	Trato de que mi crítica siempre vaya acompañada de un sugerencia para mejorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
77.	Antes de tratar de resolver un problema, trato de identificar las causas que lo generaron.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so

78.	Cuando tengo un problema, procuro buscar información relevante que me permita vislumbrar una posible solución al mismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
79.	Tengo la habilidad de dividir un problema complejo en sub-problemas más fácilmente manejables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
80.	Empleo estrategias de creatividad para buscar varias posibles soluciones a un problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
81.	Cuando tengo que tomar decisiones, evalúo todas las posibles alternativas y sus posibles efectos para las personas y para la escuela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
82.	Procuro tomar decisiones basadas en información válida y confiable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
83.	Sé tomar decisiones bajo presión, sin que la ansiedad nuble mi juicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
84.	Trato de ser justo en las decisiones que tomo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
• Motivación (querer)							
85.	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
86.	Soy congruente al creer que mi trabajo compagina con mis metas personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
87.	Trabajo más por convicción que por la remuneración económica que recibo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
88.	Encuentro en mi diario quehacer retos interesantes que me impulsan a seguir mejorando.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
89.	Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
90.	Creo tener la libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
91.	Busco y le doy la bienvenida a mayores responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
92.	Creo que mucho del éxito que pueda tener como director se deberá al esfuerzo que yo ponga en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so
93.	Me siento tranquilo y satisfecho con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5	na/so

94.	Sé como controlar el estrés asociado al cargo que tengo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
95.	Evito el aburrimiento y el tedio buscando nuevos retos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
96.	Me siento feliz con mi carrera y estilo de vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
• Ética (deber)								
97.	Cumplo cabalmente con todos los acuerdos hechos con mi gente, sean estos escritos u orales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
98.	Evito tener conductas discriminatorias con mi personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
99.	Evito tener conductas que impliquen abuso de poder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
100.	Evito hacer insinuaciones o presiones que impliquen acoso sexual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
101.	Nunca oculto mis propios errores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
102.	Soy humilde al reconocer mis limitaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
103.	Evito mezclar asuntos personales con asuntos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
104.	Lucho contra el nepotismo y la oligarquía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
105.	Procuro definir altos estándares de calidad para mi persona.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
106.	Mantengo consistentemente una línea de disciplina personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
107.	En todo lo que hago, trato de hacer las cosas "bien y a la primera".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		
108.	Procuro siempre leer nuevos libros, asistir a nuevos cursos, aprender cosas nuevas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	na/so
		1	2	3	4	5		

Anexo V

Cuestionario de Clima Laboral

Instrucciones:

- El propósito de este instrumento es proporcionar información acerca del clima laboral que priva en una institución educativa, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución. Este instrumento puede ser usado por los directores de una institución para diagnosticar las causas posibles de una baja productividad y para definir planes estratégicos que promuevan el óptimo desempeño del factor humano en la misma.
- Este instrumento es una encuesta de opinión. Su propósito es recoger el pensar y sentir de los trabajadores para hacerlo llegar al personal directivo con el poder y la voluntad de hacer cambios para el beneficio de la institución y de sus colaboradores.
- Este instrumento consta de dos partes: La primera plantea tres preguntas de respuesta abierta; y la segunda que consta de un cuestionario de 80 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en 10 escalas o categorías.
- En su primera parte, esta encuesta involucra tres preguntas de respuesta abierta. Esto significa que la persona entrevistada deberá responderlas libre, franca y espontáneamente, procurando escribirlas de manera clara (legible) y buscando ser conciso e informativo a la vez.
- En su segunda parte, esta encuesta pide al trabajador evaluar diversas características de la institución en una escala de 1 a 5, dependiendo si la situación que prevalece en ella corresponde más a una característica "negativa" o a una "positiva", respectivamente. Los valores de en medio sirven para indicar varios grados de presencia o ausencia de cada característica. Trate de responder cada reactivo rápidamente pero en forma cuidadosa, poniendo una "X" en la posición en la que, según su opinión, la institución se encuentra en el presente.
- Conforme usted lea los enunciados, trate de responder de acuerdo a su opinión actual de la institución y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros contestarían. Para que este instrumento cumpla con su propósito, es importante que sus respuestas sean totalmente *honestas*. Para promover que esto se cumpla, se le garantiza al trabajador que las respuestas que proporcione en lo particular serán manejadas de manera estrictamente confidencial y que sólo se reportarán los resultados globales de las diversas áreas. Si un entrevistado no desea responder algo por el deseo de conservar su privacidad, es preferible que así lo indique, en lugar de tratar de falsear la información.

La presentación y disposición de la ENCUESTA DE CLIMA LABORAL son propiedad del autor. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del autor.
© Derechos reservados, 2001.

Jaime Ricardo Valenzuela González

155

© 2001 Derechos reservados: Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico, sin consentimiento por escrito del autor.

Primera Parte: Preguntas de Respuesta Abierta

Nombre (apellido paterno, apellido materno y nombres): <i>OPCIONAL</i>		
Puesto que ocupa: <i>OPCIONAL</i>	Área en la que trabaja: <i>OPCIONAL</i>	Antigüedad en la institución: <i>OPCIONAL</i>
Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	Edad:	Fecha: _ _ / _ _ / _ _

1. ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?	a) _____ b) _____ c) _____
2. ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?	a) _____ b) _____ c) _____
3. Proporciona tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la institución.	a) _____ b) _____ c) _____

Segunda Parte: Preguntas de Respuesta Cerrada

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Trabajo personal	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.
	El trabajo es aburrido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El trabajo es interesante.
	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.
	No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.
	No me siento nada capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.
	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea deficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.
	En general, siento que soy muy improductivo para la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, siento que soy muy productivo para la institución.
Supervisión	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades.
	Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.
	Mi jefe no valora mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí valora mi trabajo.
	Mi jefe es muy dado a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sabe como criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.
	Mi jefe nunca me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.
	Mi jefe no me trata con respeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe me trata con respeto absoluto.
	Mi jefe me pone a hacer cosas que no son propias del puesto que tengo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.
	En general, creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.
	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.
	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.
	No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sabemos como trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.
	Hay mucha competitividad entre los trabajadores de la institución, que hace que no queramos trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.
	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.
	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan el ámbito de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son pobres y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y si se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.
Administración	Existe una nula planeación en la institución o, si existe, dicha planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe una planeación estratégica y táctica en la institución y dicha planeación es compartida con los trabajadores.
	El perfil del titular y las funciones de cada puesto son ambiguas o no están especificadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.
	Los procedimientos a seguir son ambiguos o no están especificados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los procedimientos a seguir están claramente especificados.
	La institución tiene un número exagerado de normas a seguir que hacen que el trabajo sea muy restringido y burocrático.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Adminis- tración (continúa)	Existe mucha irresponsabilidad, mediocridad y conformismo en el desempeño de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.
	Los criterios de evaluación del personal son ambiguos o inexistentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.
	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es imprecisa, esporádica e injusta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.
	En general, el sistema administrativo muestra deficiencias que traen consigo un malestar absoluto de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.
Comuni- cación	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es ambigua o inexistente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.
	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es ambigua o inexistente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.
	La información que solicito me llega tardíamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información que solicito me llega de manera oportuna.
	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.
	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictoria que provocan duda en los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las órdenes e información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones.
	Los directores no favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.
	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.
	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad.

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Ambiente físico y cultural	El espacio físico en que laboro nunca está limpio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El espacio físico en que laboro siempre está limpio.
	La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.
	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.
	No cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.
	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No existen conductas discriminatorias de las personas.
	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.
	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.
	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un mal clima laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.
Capacitación y desarrollo	La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos.
	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.
	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.
	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.
	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.
	La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.

Escala	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Capacitación y desarrollo (continúa)	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución si destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.
	En general, la capacitación que la institución ofrece es de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.
Promoción y carrera	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambigüas o inexistentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas.
	Dado el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dado el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido.
	La probabilidad de ser promovido en la institución es casi nula, ya que las decisiones que al respecto se toman son injustas e inequitativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman son justas y equitativas.
	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.
	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.
	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creo que me estén tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.
	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me veo con futuro halagüeño dentro de esta institución.
	En general, creo que el sistema de la institución promueve el estancamiento de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.
Sueldos y prestaciones	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.
	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.

Escaia	Característica Negativa	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Sueldos y prestaciones (continúa)	Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.
	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.
	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país.
	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
	Las prestaciones que la institución me ofrece no tienen significado (utilidad) para mí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las prestaciones que la institución me ofrece tienen alto significado (utilidad) para mí.
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución.
Orgullo de pertenencia	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.
	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.
	Creo que la misión que la institución tiene es totalmente intrascendente para la sociedad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.
	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.
	No me siento identificado con los valores de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento altamente identificado con los valores de la institución.
	No me siento copartícipe en la tarea de lograr los objetivos de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.
	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.

Anexo VI

Cuestionario a maestros y personal administrativo

Entendiendo la Cultura de su Organización

El presente documento es parte de la estrategia para establecer un diagnóstico de las condiciones de:

Clima laboral de la institución con la finalidad de valorar las percepciones de quienes se desempeñan en ella. El universo para la aplicación de esta encuesta es una muestra de 38.

Ninguno de los datos implica la posibilidad de identificación personal por lo que el documento tiene un carácter estrictamente confidencial, ya que se trata de un trabajo de investigación académica. Garantizando este carácter se ofrece entera libertad para responder con veracidad, sin condicionantes para manifestar su opinión, motivo por el cuál se habrá de contestar de manera individual.

Agradezco por anticipado su colaboración, de la cuál dependerá la validez de este cuestionario. Puede escribir al reverso si es necesario mas espacio.

En escala del 1 al 5 marque con una cruz su percepción de la situación actual de la organización con respecto a:

a) MOTIVACIÓN

1. Motivación personal	1	2	3	4	5
2. Motivación profesional	1	2	3	4	5
3. Motivación institucional	1	2	3	4	5

b) AMISTAD Y APOYO

a) Relaciones de amistad con el personal	1	2	3	4	5
b) Relaciones de apoyo en el trabajo	1	2	3	4	5

c) RELACIONES LABORALES

a) La mayoría de los trabajadores empieza a trabajar puntualmente.

1 2 3 4 5

b) La mayoría de los trabajadores se retira a la hora establecida en el horario de trabajo.

1 2 3 4 5

c) Las relaciones con el director muestran favoritismos o privilegios.

1 2 3 4 5

d) La dirección marca lineamientos generales para realizar el trabajo dando oportunidad de trabajar en forma independiente.

1 2 3 4 5

e) En esta organización es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos.

1 2 3 4 5

f) En esta institución la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque este en desacuerdo con la dirección.

1 2 3 4 5

g) Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.

1 2 3 4 5

h) Los directivos se preocupan por estimular la cooperación entre los funcionarios a su cargo.

1 2 3 4 5

i) El nivel de conflicto que hay en la organización dificulta la realización del trabajo.

1 2 3 4 5

j) En esta institución la comunicación entre el personal es abierta.

1 2 3 4 5

k) En esta institución la comunicación entre el personal y la dirección es abierta.

1 2 3 4 5

l) En esta institución la comunicación entre el personal y la administración es abierta.

1 2 3 4 5

m) La selección y contratación de personal está más influida por relaciones de amistad que por conocimientos y habilidades del solicitante.

1 2 3 4 5

n) Los directivos al calificar al personal son arbitrarios e injustos.

1 2 3 4 5

o) En esta institución los rumores son más creíbles que la información oficial.

1 2 3 4 5

p) Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales soy responsable.

1 2 3 4 5

Responda si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Encierre en un círculo su respuesta:

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El director de esta organización trata bien a sus subordinados	a	b	c	d
2. La mayoría de los trabajadores de esta organización tiene la camiseta bien puesta.	a	b	c	d
3. A los miembros de esta organización solo les interesa el sueldo.	a	b	c	d
4. Es agradable trabajar en el equipo de esta escuela.	a	b	c	d
5. Muchas de las personas que trabajan aquí desearían cambiarse a otra institución.	a	b	c	d
6. No importa si hago las cosas bien o mal, nadie se da cuenta.	a	b	c	d
7. En esta organización todos estamos informados de los objetivos.	a	b	c	d
8. Para sacar adelante el trabajo de la institución las personas se ayudan una a otras.	a	b	c	d
9. En esta escuela las actividades están bien definidas.	a	b	c	d
10. En esta escuela hay demasiados conflictos interpersonales.	a	b	c	d
11. En esta escuela no se confía en el criterio de las personas.	a	b	c	d
12. En esta escuela todos nos sentimos pertenecientes a un verdadero equipo de trabajo.	a	b	c	d
13. La organización ofrece recompensa que incide en tu salario por cumplir con actividades de actualización.	a	b	c	d

¿Cuáles son los temas favoritos en las conversaciones informales dentro de la institución?

1. A la hora del recreo.

2. En las reuniones sociales al interior de la escuela (cumpleaños, festejos, otros)









































3. A la hora de la salida.

Muchas gracias por tu cooperación!

Anexo VII.

Tabla 3

Comentarios más frecuentes de los docentes y administrativos durante la fase diagnóstica en los cuestionarios y la observación.

Comentario	Docentes Total 24	Frecuencia	Administrativos Total 4	Frecuencia
1) "Sería mucho más sencillo tener bien claro que es lo que le corresponde hacer a cada uno".		12		3
2) "No sabemos cómo trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual".		7		
3) "No estoy muy seguro si los de arriba están a gusto con mi trabajo, sólo me llaman para regañarme".		11		2
4) "La institución tiene un número exagerado de normas a seguir, que hacen que el trabajo sea muy pesado y difícil."		4		1
5) "En la comunicación informal hay muchos chismes en la institución".		17		3
6) "Es frecuente escuchar quejas de los empleados referente a la confusión que se genera por las contraórdenes".		15		4
7) "La carga de trabajo es agotadora".		5		2
8) "No creo que existan muchas posibilidades de ascenso dentro de la institución".		21		3
9) "Los directores toman las decisiones, sin tomar en cuenta nuestras opiniones".		24 todos		3
10) "Los objetivos no son muy claros ya que se cambia de parecer con frecuencia".		24 todos		3
11) "La última palabra la dice siempre la directora, por eso mejor ni discutir".		24 todos		3
12) "Nos avisan de algunas actividades a última hora sin tomar nuestro consentimiento".		21		4
13) "Nos dan contraórdenes y nos hacen quedar mal con los alumnos, compañeros y papás".		20		2
14) "Hay muchas interrupciones a la hora de estar dando clases".		15		
15) "Me gustaría que todo me lo dieran por escrito"		12		
16) "Sería muy padre poder tener un documento con las cosas que debo cumplir y cuándo. Son tantas que a veces se me olvidan y luego no cumplo".		5		
17) A veces me dan ganas de dejar todo. Así como lo han hecho otros"		7		2
18) "Hay muchos malos entendidos por la falta de comunicación"		18		3
19) "No son parejos porque a unos les permiten lo que a otros no"		19		3
20) "Es difícil saber cuánto tiempo va a durar algo, en cuanto los directores tienen una nueva idea la ponen en práctica y nos pasan a atropellar"		21		4
21) "Apenas ingresé este ciclo escolar y no conozco muy bien cómo es que se hacen las cosas; muchas veces se da por hecho que ya sé cómo hacerlas"		16		1
22) "El horario de trabajo es muy pesado y las obligaciones que tenemos son muchas para la paga"		11		2

Anexo VIII.**Carta Consentimiento del Director General**

Revisión de Documentos del Instituto

Director General
P r e s e n t e

Estimado Director

Por medio de la presente, quiero solicitar su autorización para realizar un análisis del documento existente en la institución a su digno cargo con la intención de integrar el Manual Directivo del Instituto.

Cabe mencionar que toda la información recabada será estrictamente confidencial y que de ser pertinente se propondrán cambios, los cuales se pondrán a su consideración antes de realizar el Manual Directivo que se presentará a los miembros de su escuela.

Si usted da su autorización para realizar esta fase proyecto, por favor anote su nombre, firma y fecha en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar su consentimiento a lo aquí estipulado. Recuerde que usted podrá revocar esta autorización en cualquier momento que lo desee, aun cuando haya firmado esta carta.

DII. Beatriz E. Gordillo A.

Noviembre 22, 2002

Director General

Noviembre 22, 2002

Anexo IX**Circular No. ____**

Morelia, Michoacán a 21 de febrero de 2003.

Estimados Padres de Familia:

Les enviamos un cordial saludo. Queremos hacer de su conocimiento que se elaboró un "Manual Directivo " del Instituto y resulta necesario que todo el personal se reúna para conocerlo y evaluarlo. Por tal motivo, se suspenderán labores el día 28 del presente, reanudándose el lunes 1° de marzo.

Agradecemos de antemano su comprensión recordándoles que todas las acciones planeadas se realizan en beneficio de sus hijos.

A t e n t a m e n t e

La Dirección

Anexo X a**Memorando**

Morelia, Michoacán a 10 de marzo de 2003.

Estimados profesores:

Por medio de la presente se les notifica que debido a la actividad que se está realizando para la implantación del proyecto "Manual Directivo" coordinado por la Lic. Beatriz Gordillo, la reunión semanal del día viernes 14 del presente se extenderá hasta las 18:00 horas

Como se acostumbra, la reunión de consejo técnico comenzará a las 13:00 en el aula de usos múltiples. A las 15:00 habrá un receso dónde se servirá un lunch y se reanudarán actividades a las 16:00 horas.

Agradecemos de antemano su apoyo y comprensión quedando a sus órdenes para cualquier aclaración o duda.

A t e n t a m e n t e

La Dirección.

Anexo X b**Memorando**

Morelia, Michoacán a 17 de marzo de 2003

Estimado personal administrativo:

Por medio de la presente se les notifica que debido a la actividad que se está realizando para la implantación del proyecto "Manual Directivo" coordinado por la Lic. Beatriz Gordillo, la reunión semanal del día viernes 21 del presente se extenderá hasta las 18:00 horas.

Como de acostumbra en la reunión de consejo técnico, la revisión del documento anteriormente mencionado comenzará a las 13:00 horas en el aula de usos múltiples; a las 15:00 habrá un receso dónde se servirá un lunch y se reanudarán actividades a las 16:00 horas.

Agradecemos de antemano su apoyo y comprensión quedando a sus órdenes para cualquier aclaración o duda.

A t e n t a m e n t e

La Dirección.

Anexo XI A Evaluación de la Implementación

Cuestionario de Evaluación

El presente documento es parte de una estrategia para detectar la funcionalidad del manual directivo y tiene la finalidad de valorar las percepciones de quienes se desempeñan en la institución. El universo para la aplicación de esta encuesta es la totalidad de los trabajadores de la misma.

Los datos que usted registre **SON ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES**, ya que se trata de un trabajo de investigación académica. Garantizando este carácter se ofrece entera libertad para responder con veracidad, sin condicionantes para manifestar su opinión, motivo por el cual se habrá de contestar de manera individual. Agradezco por anticipado su participación, de la cuál dependerá la validez de esta encuesta.

Instrucciones generales: Cruce la opción (es) que corresponda (n) o bien conteste lo que se solicita.

1. ¿Considera usted que el manual directivo es claro y preciso?

si no
¿Porqué?

2. ¿Cree usted conveniente realizar algunas modificaciones en dicho manual?

si no
¿Cuáles?

3. ¿Está usted de acuerdo con los objetivos de la institución?

si no
¿Porqué?

4. ¿Conoce usted todas las responsabilidades y obligaciones de su puesto?

si no

5. ¿Sabe usted qué es lo que la institución espera de su persona?

si no

6. ¿Le gustaría hacer algunos comentarios adicionales respecto al manual?

Muchas gracias por su apoyo!

Anexo XI B**Cuestionario de evaluación**

1. ¿Conoce usted la misión del Instituto?

Si No

2. ¿Sabe usted cuál es la visión a corto, mediano y largo plazo que el Instituto quiere lograr?

Si No

3. ¿Tiene usted claros los objetivos que la institución pretende alcanzar?

Si No

4. ¿Cree usted que compartir los mismos propósitos favorece de alguna manera a la institución?

Si No

¿Por qué?

5. ¿Considera usted que al conocer los lineamientos, funciones, objetivos y metas dentro de la institución favorecerán sus relaciones personales y laborales?

Si No

¿Cómo?

6. ¿Algún comentario que desee realizar concerniente a la mejora del clima organizacional?

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo XI C

Entrevista Grupal

1. ¿Qué opinan del manual directivo?
2. ¿Cuáles cree que son las ventajas de tener y conocer el Manual?
3. ¿Cuáles son las desventajas?
4. ¿Creen que se aclararon sus dudas respecto a sus funciones y responsabilidades?
5. Alguna sugerencia o comentario que deseen hacer.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo XII

Manual Directivo del Instituto

Ciclo 2003-2004

LOGOTIPO DE LA INSTITUCIÓN

ÍNDICE

Introducción.....	2
Operatividad del Manual	4
Reseña	5
Misión y Visión	7
Los valores institucionales	8
Las conductas en la cultura de la institución	9
Reglamento	10
Organigrama	16
Perfiles	17
Funciones y Responsabilidades	31
Incentivos	48

Introducción

El propósito fundamental del presente manual es el de proporcionar la información necesaria para que todos y cada uno de los integrantes de la institución conozcan lo que se espera de ellos al desempeñar sus tareas cotidianas.

El contenido de dicho documento inicia con la reseña de la institución con la finalidad de que todos los miembros se enteren de la manera en que la organización se creó y cómo se ha ido desarrollando.

A continuación se presentan la misión y la visión con la intención de que exista un objetivo común de acuerdo a las actividades diarias de cada uno de los empleados que laboran en la institución.

En el apartado siguiente se mencionan los valores institucionales que son las creencias básicas de la escuela para conseguir un ambiente laboral de respeto mutuo y alto desempeño; a continuación se describen las conductas en la cultura del instituto que deberán tenerse en cuenta en todo momento.

También se consideró como un aspecto importante el reglamento escolar para que tanto los miembros que laboran la institución como los alumnos y padres de familia estén enterados de cuales son las normas que deben cumplir.

El siguiente aspecto incluido es el organigrama que resulta de suma importancia para que se conozca el puesto que ocupa cada uno de los empleados. Posteriormente, se describen los perfiles de puesto que ubican los requerimientos de la institución al contratar un nuevo empleado; además, son útiles para tener una estrategia de contratación acorde con la filosofía de la Institución.

Enseguida, se describen las funciones y responsabilidades de puesto que muestran las necesidades de la institución de cada uno de los miembros que ingresan a la misma. Este punto, permite que los empleados conozcan las tareas que la institución requiere que desempeñen y las responsabilidades a las que se comprometen.

Para finalizar, se mencionan los incentivos que el instituto maneja para motivar a sus empleados a realizar un trabajo de calidad. Al enterarse los empleados que su esfuerzo y buen desempeño tiene una

recompensa, se esforzarán por trabajar proactivamente logrando resultados óptimos que se convertirán en ganancias extras para ellos.

Operatividad del manual

El manual ha sido diseñado para proporcionar información relevante a cerca de la institución. Su buen manejo y aplicación permitirán ofrecer un servicio de calidad a sus clientes: alumnos, padres de familia y comunidad en general.

El manual se presentará a los miembros que ya pertenecen a la institución para ser evaluado y realizar los cambios que se consideren necesarios para lograr una mejor comprensión del mismo.

Este documento se utilizará como uno de los instrumentos para capacitar a los empleados de nuevo ingreso sobre la forma en que la institución se maneja y las necesidades que esta tiene.

Un empleado que pertenece a la organización siente ser parte de la misma cuando conoce los objetivos, las funciones, y el reglamento, entre otros; asimismo un empleado que se integra a la empresa, sentirá mayor confianza al comprender que es lo que se espera de él.

Reseña del Instituto

En 1992, con el propósito de ofrecer en la ciudad de Morelia, Michoacán una nueva alternativa educativa, se abre al público una pequeña institución pretendiendo integrar a todos sus miembros y tratando de ser una organización dinámica para la satisfacción de todos sus integrantes.

Debido a la demanda de alumnos, durante el primer año de vida de la institución, se abren los grupos de lactantes, maternal, primero y segundo de preescolar, atendieron a 60 niños en los cuatro niveles antes mencionados.

Para el ciclo escolar 1992-1993, la institución duplicó su matrícula ofreciendo atención a los grados de primero a tercero de preescolar, lactantes y dos grupos de maternal. El Instituto opera de la misma forma durante los siguientes cinco años.

En 1998-1999 se incorpora a los grados anteriormente mencionados un grupo de 16 niños en primer grado de primaria. Para el siguiente ciclo, 1999-2000, el instituto creció a pasos agigantados, ya que se incrementan los grupos hasta cuarto de primaria y en el 2000-2001 se completaron los grupos de educación básica primaria. Por tal motivo, la primaria se cambia a un nuevo edificio.

Debido a las necesidades propias de la institución, la escuela se ve en la necesidad de realizar diversos cambios; es decir, se inauguran las instalaciones de primaria ya que para el ciclo 2002-2003 se oferta el servicio a un grupo de 28 jóvenes en el primer grado del nivel básico secundaria. Otro de los cambios es el de su razón social.

Afortunadamente el Instituto ha ganado terreno en la comunidad Moreliana ya que ha obtenido reconocimientos por parte de la Secretaría de Educación Pública durante cinco ciclos consecutivos; ya que sus

alumnos han obtenido el primer lugar en la Olimpiadas del Conocimiento que es un concurso reconocido a nivel estatal y nacional.

Actualmente, el Instituto atiende una población de: 25 alumnos en lactantes y maternal; 95 en preescolar y 255 en primaria y secundaria.

Para el ciclo 2003-2004 el instituto pretende reunir a todos los grados que atiende en una sola ubicación, es decir, en donde se encuentran actualmente la primaria y secundaria; siempre con el objetivo de brindar una atención de calidad y servicio a la comunidad Moreliana.

Misión

“Ser una institución educativa de vanguardia comprometida a favorecer en los alumnos el desarrollo armónico en las esferas cognoscitiva, socio afectiva y psicomotriz; con la finalidad de que sus educandos adquieran valores y sean autónomos, críticos y analíticos; para mejorar su calidad de vida”.

Visión

“Ser la mejor opción educativa en el nivel básico: primaria y secundaria en la Ciudad de Morelia, Michoacán en el 2007”.

Valores

Integridad

Nuestra palabra es nuestra obligación.

Excelencia

Hacer de la institución la mejor opción.

Crecimiento

Crear oportunidades para el personal y los alumnos

Trabajo en equipo

Aunar conocimiento individual y habilidades a través de una comunicación efectiva para lograr un éxito compartido.

Visión a largo plazo

Tener la paciencia y la visión de futuro necesarias para construir una institución sostenible a largo plazo.

Conductas en la cultura de la institución

Comentar , decidir y apoyar.

Demostrar respeto, franqueza y compromiso

Desarrollar e impulsar un conocimiento profundo

Potenciar y reforzar la colaboración

Asegurar y aceptar la responsabilidad

Desafiar, innovar y cambiar

Reglamento De los Maestros

Los Maestros Titulares son los maestros encargados del grupo.

Los Maestros Especiales son aquellos que atienden a los grupos según su asignatura como Inglés, Educación Física, Música, Danza, Computación, etc.

La esencia de un Maestro Titular se fundamenta en tomar la postura de velar en forma directa e interactiva por el avance educativo de los alumnos así como en la formación como persona ante la sociedad actual.

Tanto los Maestros Titulares como los Maestros Especiales tienen a su cargo la labor de guiar al alumno en el proceso de convertirlo en persona de calidad a través de ejemplos claros y actitudes optimistas que promuevan una elevada autoestima y excelente comunicación cotidiana que lo capaciten de una forma frontal, práctica y a fondo en las habilidades y las bases del comportamiento humano que lo ayuden, no solo a tener una vida llena de conocimientos, sino una profunda capacidad de ser feliz en cada momento que le toque vivir. Así pues se formará al alumno en el aspecto humano que lo prepare para enfrentar con éxito los problemas “de la vida”.

Para alcanzar con éxito el objetivo esencial que se plantea desde un inicio el maestro Titular, debe dar seguimiento a diversas actitudes que él mismo llevará a cabo y que a continuación se presentan:

- Conocer íntegramente y en forma individual a sus alumnos.
- Unificar el grupo que tiene bajo su responsabilidad, promoviendo acciones que armonicen las relaciones de los alumnos entre sí y con los demás grupos.
- Ejercer con firmeza y sabiduría la orientación educacional en sus alumnos. Informar a los Padres de Familia sobre el rendimiento de sus hijos en el momento oportuno. Dedicar atención hacia aquellos alumnos que necesiten regularización académica.
- Citar a los Padres de Familia para colaborar con ellos en diversas áreas el desempeño educativo. Cooperar con entusiasmo en las actividades que sean organizadas por parte del Instituto. Permanecer en la Institución durante todas las horas de clase participando arduamente en el objetivo de la institución.

- Entregar oportunamente planes y programas educativos de la SEP, del Instituto y las otras actividades escolares así como la aplicación responsable de los mismos.

De los alumnos

Así como los Maestros Titulares son de gran valor para la Institución, existe la participación de aquellos por quienes la Filosofía y Objetivos antes mencionados se llevan a cabo: Los alumnos, quienes deben mostrar diversas características durante todo el ciclo escolar y que a continuación se presentan:

- La hora en que se abrirá la puerta para que los alumnos ingresen al Instituto será a las 7:00 a.m. dando el 1er. toque a las 7:10 y como tolerancia de 5 minutos el 2° toque a las 7:15; después de este tiempo (7:16), tendrá un retardo permitiéndole la entrada como máximo hasta las 7:30. Si el alumno acumula tres retardos en 30 días se hará acreedor a una suspensión por un día.
- Los alumnos que lleguen al Instituto antes de las 7:00 hrs. deberán permanecer acompañados de un adulto ya que la hora de entrada del personal docente es precisamente hasta las 7:00 hrs. por lo que los padres serán responsables de los alumnos hasta dicha hora.
- La hora de salida será a las 15:00 hrs. para todos los grados. La institución se hace responsable del cuidado de los alumnos hasta las 15:15 hrs.; después de esta hora, la Institución no se hace responsable de la seguridad de su hijo.
- Cuando no sea posible asistir a clases por enfermedad deberá presentarse un justificante médico en la administración.
- Si se falta quince días continuos a clases, sin justificación; se procederá a dar de baja al alumno sin aceptar motivos externos.
- Las inasistencias se le darán a conocer en la Boleta de Calificaciones.
- Se permitirá la salida en horas de clases sólo en casos extremos, sino es así se procederá a tomar inasistencias del alumno.
- La escala de evaluación será de 0 a 10. Por lo tanto la calificación inferior a 6 será de no acreditación.
- Si no se acreditan 4 materias o más en un período de tres promedios bimestrales se procederá a dar de baja al alumno.

- Si no se acreditan las materias de español y matemáticas en tres bimestres el alumno reprueba el ciclo escolar.
- El alumno deberá abstenerse de hacer bromas pesadas, proferir amenazas, insultos, falta de respeto o cualquier acto que moleste o incomode a compañeros, maestros, empleados, etc.
- Mantener en excelente estado y limpio el mobiliario de la Institución, de no ser así deberá ser restituido íntegramente por quien resulte responsable.
- Llevar a la escuela los útiles escolares y libros de texto completos. Evitar llevar libros, revistas y objetos que rompan la atención de clases, ya que podrán ser sancionados por esto.
- El Instituto no se hará responsable de las pertenencias personales y objetos de valor por pérdida y/o deterioro dentro de la Institución. Además deberán marcar sus pertenencias y uniformes con el nombre del alumno.
- En sesiones escolares, los alumnos no deberán ser interrumpidos ya que quien realice este tipo de actos afectará la calificación del alumno.
- Deberán portar sus uniformes en los momentos respectivos y serán sancionados en su calificación de la materia correspondiente cuando no usen el uniforme adecuado, salvo cuando no haya existencia en la administración.
- Los tenis y uniforme deberán portarlos apropiadamente y en las mejores condiciones de higiene, evitando estar desfajado o amarrarse el sweater y chamarra a la cintura. El calzado que se presenta los lunes deberá ser zapato tipo escolar negro y estar perfectamente boleado; los tenis podrán ser de color negro, azul marino o blanco.
- El alumno deberá presentarse limpio y perfectamente peinado.
- Es obligatorio que el alumno participe en eventos sociales y culturales promovidos por la Institución como son: festival navideño, día de la madre, mini olimpiada y clausura de cursos, entre otros; así como participar con el vestuario en el lugar indicado ya que en estos eventos se califica materias como Educación Artística (música y danza) y Educación Física.
- El vestuario que el maestro de danza elija para la presentación de algún festival es obligatorio.

Sanciones y reportes

Dentro del Instituto como ya se mencionó, la conducta del alumno debe ser positiva, cordial y enérgicamente académica, por lo tanto existen las siguientes sanciones para cumplir con este objetivo:

- ◆ Se expedirá reporte al alumno por indisciplina, desobediencia, desorden, reincidencia en llamadas de atención de los maestros, ausencias injustificadas, daño a las instalaciones del colegio, falta de respeto y/o actitudes similares, si se requiere a los padres del alumno deberán presentarse al día siguiente en la institución o de otra manera se le podrá negar la entrada.
- ◆ Si un alumno es sacado de clases deberá presentarse en la coordinación y repercutirá en su calificación de conducta.
- ◆ Se suspenderá un día de clases al alumno que por tercera ocasión sea puesto fuera del salón y reportado a coordinación; así mismo los padres del alumno deberán presentarse el día siguiente a la dirección.
- ◆ Al tercer reporte el alumno quedará suspendido definitivamente de la Institución.
- ◆ Se evaluará la conducta del alumno en todas las materias incluyendo las especiales y se tomará en cuenta en su promedio mensual y bimestral.

Premios

Al rendimiento en general del alumno también se le gratificará de forma satisfactoria y en público de la siguiente manera:

- Se otorgará un Reconocimiento de Aprovechamiento a los cinco mejores alumnos de cada grupo. (Bimestralmente)
- Se concederá una Felicitación a los alumnos que en su rendimiento académico hayan mostrado una mejora total. (Bimestralmente)
- Se otorgará un Reconocimiento de Responsabilidad a los alumnos que hayan entregado puntualmente todos los talones de circulares expedidas por la Institución, así como por la asistencia de padres que se presenten a las juntas y cursos realizados por la escuela, en el caso que no se cumplan se tomará como tarea no hecha.

- Se otorgará el Premio Anual de Aprovechamiento a los cinco mejores alumnos de cada grupo.
- Se otorgará un reconocimiento a los padres que asistan a todas las juntas y cursos para papás.

De los Padres de Familia

El instituto requiere padres y madres de familia comprometidos con la educación de su hijo (a) y que supervisen y atiendan sus necesidades. Los padres de Familia ocupan un punto clave dentro de la formación del alumno en la Institución, y por lo tanto tienen los siguientes derechos y obligaciones:

- Acatar el presente reglamento una vez que el alumno esté inscrito en la Institución.
- Estar al tanto del progreso educativo de sus hijos y colaborar activamente en el mismo desde el hogar.
- Constituirse en sociedad con la finalidad de dirigir los esfuerzos conjuntamente con la Institución para lograr la educación Integral de los Alumnos.
- Estar oficialmente representados por la Mesa Directiva de la Sociedad de Padres de Familia y estatutos de la SEP.
- Asistir a las juntas generales y de grupo que sean convocadas por el Instituto.
- Respaldar los acuerdos tomados en juntas generales si no es posible asistir a ellas.
- Pagar la cuota anual fijada por la sociedad de Padres de Familia.
- Ser puntuales en los pagos de colegiatura.
- Acudir al maestro titular en primer término si es que se tiene alguna duda o comentario y posteriormente al Director.
- Para todo comentario, duda o aclaración que tenga, favor de solicitar cita previamente y/o por escrito a través de la administración. Asistir a la cita en el horario establecido, evitando distraer a los maestros del cuidado de los niños tanto a la hora de entrada como de salida.
- Evitar contactar a los alumnos una vez iniciadas las labores escolares por cualquiera que fuese el motivo. Exceptuando casos extremos.
- Evitar traer útiles o trabajos olvidados y así poder fomentar la responsabilidad de sus hijos.

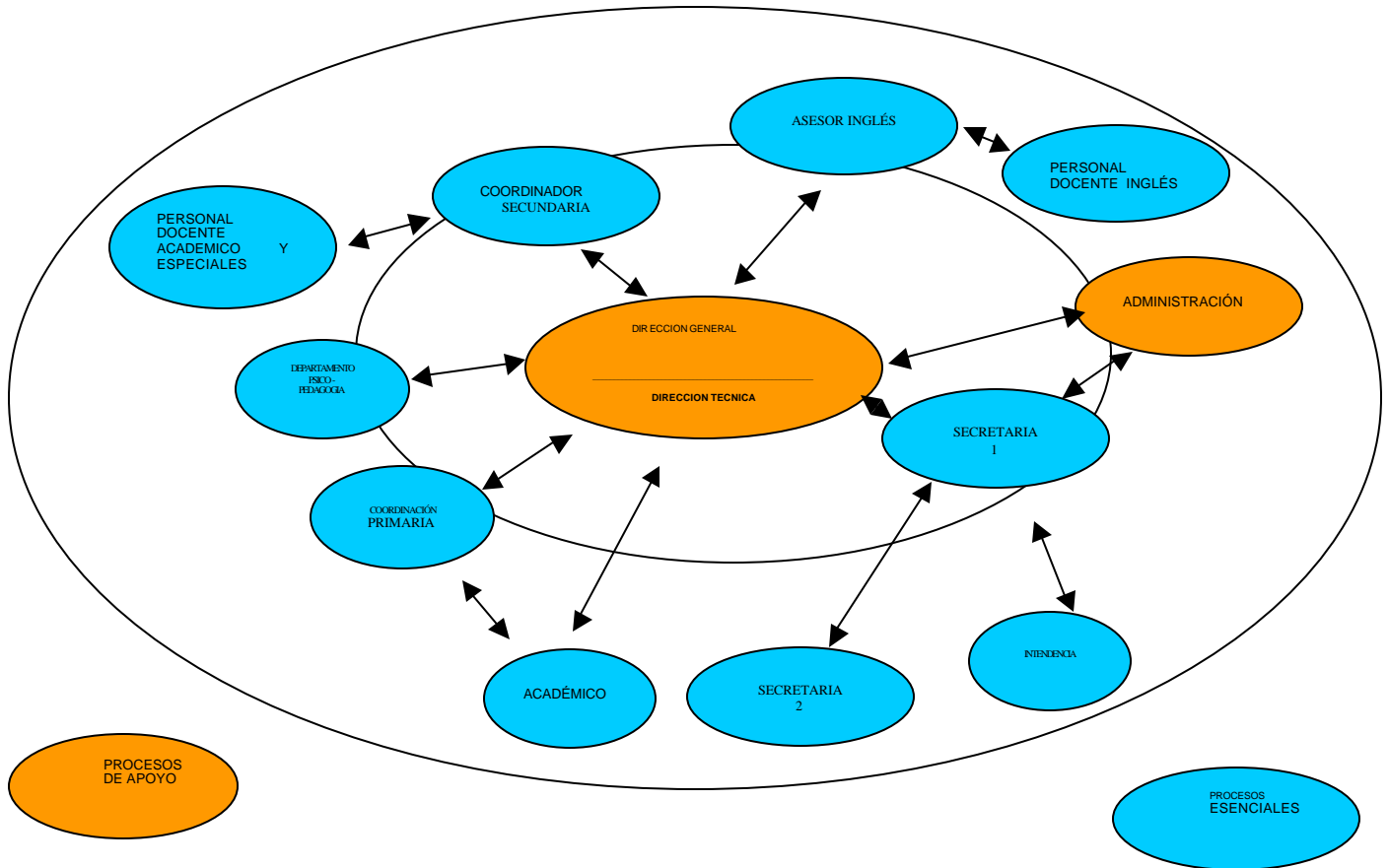
- Las horas de oficina serán de 8:00 hrs. A las 14:30 hrs.

Requisitos de Inscripción

Para que el alumno pueda ser aceptado al siguiente ciclo escolar, deberá de haber acreditado el presente curso y tener como mínimo un promedio de 8.0, además de haber obtenido carta de buena conducta.

Los alumnos de nuevo ingreso deberán presentar un examen de admisión en la fecha señalada. Si lo acreditan y existe lugar en la institución se le aceptará siempre y cuando cumplan con un promedio de 8.0 como mínimo y con carta de buena conducta.

Organigrama



Perfiles

Del Empleado

1. Contar con documentos que acrediten sus estudios de acuerdo con el puesto que desempeñen (título, diploma).
2. Apoyar a la institución en todo lo posible.
3. Promover un buen ambiente de trabajo.
4. No cuestionar las órdenes referentes a las actividades propias de la institución de su jefe inmediato superior o los directivos y realizarlas al 100%.
5. Presentar resultados medibles y palpables.
6. Ser discretos en lo referente a los asuntos de la institución.
7. En caso necesario, cubrir horario que las actividades propias del servicio requiera (tiempo completo, medio tiempo o por horas).
8. Plantear dudas que se tengan lo antes posible para evitar errores y de esa forma optimizar los resultados.
9. Actualizarse constantemente por medio de libros o cursos que la escuela sugiera o imparta.
10. Las actividades descritas en el análisis de puestos pueden variar según las necesidades del servicio. (Cada uno de los empleados deberá cumplir con las funciones que le corresponden; deslindando así responsabilidades).
11. Conocimiento del reglamento interno de la institución.

Ser o intentar llegar a ser:

- Respetuoso
- Propositivo
- Creativo
- Innovador
- Crítico
- Constante
- Receptivo
- Organizado
- Competitivo
- Adaptarse a los cambios

Del Director General

1. Título de Licenciatura en Psicología, Pedagogía o Educación.
3. Excelente presentación.
3. Capacidad para la resolución de problemas.
5. Capacidad para mantener la organización en óptimo nivel.
6. Puntual.
7. Organizado.
8. Responsable.
9. Respetuoso.
10. Dinámico.
12. Motiva el trabajo colaborativo.
12. Disponibilidad de horario de tiempo completo: 7:30 a 15:00 y de 16:30 a 19:00 horas.
13. Disponibilidad de tiempo para capacitarse.
14. Manejo de los planes institucionales.
15. Conocimiento de los planes y requerimientos de la SEP.
16. Conocimientos de administración.
17. Conocimiento del reglamento interno de la institución.
18. Manejo óptimo de relaciones interpersonales.

Del Coordinador de Español

1. Título o Diploma que acredite sus estudios de Normal o Licenciatura en Educación.
2. Buena Presentación.
3. Disponibilidad de horario de tiempo completo: 7:30 a 15:00 horas.
4. Disponibilidad de tiempo para capacitarse.
5. Manejo de los planes y programas de la SEP.
6. Manejo de los planes y programas internos de la institución.
7. Acreditación del examen interno de la institución.
8. Capacidad para evaluar las materias que imparten los docentes a su cargo.
9. Capacidad para orientar a los docentes a su cargo.
10. Buena ortografía.
11. Responsabilidad para cumplir tareas que se le encomiendan.
12. Capacidad para la resolución de problemas.
13. Puntual.
14. Organizado.
15. Respetuoso.
16. Motiva el trabajo colaborativo.
17. Conocimiento del reglamento interno de la institución.
18. Manejo óptimo de relaciones interpersonales:
 - a) Tanto con clientes como con directivos y empleados; de manera verbal y escrita.

Del Asesor de Inglés

1. Título que acredite sus estudios de Licenciatura en Docencia de Inglés o equivalente.
2. Manejo de las cuatro habilidades del lenguaje en inglés.
3. Buena Presentación.
4. Disponibilidad de 4 horas diarias de acuerdo con el horario del instituto.
5. Manejo de los planes y programas de la SEP (nivel secundaria).
6. Manejo de los planes y programas internos de la institución.
7. Capacidad para evaluar los textos que utiliza la institución.
9. Experiencia en capacitación y asesoría mínima de 1 año.
10. Responsabilidad para cumplir tareas que se le encomiendan.
12. Capacidad para la resolución de problemas.
13. Conocimiento del reglamento interno de la institución.
14. Manejo óptimo de relaciones interpersonales.

Del Coordinador de Inglés

1. Título o Diploma que acredite sus estudios del Idioma Inglés.
2. Documentos que acrediten su capacitación para la enseñanza del idioma.
2. Buena Presentación.
3. Disponibilidad de horario de tiempo completo: 7:30 a 15:00 horas. o de medio tiempo: 4 horas al día.
4. Disponibilidad de tiempo para capacitarse.
5. Manejo de los planes y programas de la SEP (docentes de secundaria).
6. Manejo de los planes y programas internos de la institución.
7. Acreditación del examen interno de la institución.
8. Capacidad para evaluar las materias que imparten los docentes a su cargo.
9. Capacidad para orientar a los docentes a su cargo.
10. Buena ortografía.
11. Responsabilidad para cumplir tareas que se le encomiendan.
12. Capacidad para la resolución de problemas.
13. Conocimiento del reglamento interno de la institución.
14. Manejo óptimo de relaciones interpersonales.

Del Docente de Español

1. Título o Diploma que acredite sus estudios de Normal o Licenciatura en Educación.
2. Buena Presentación.
3. Disponibilidad de horario de tiempo completo: 7:30 a 15:00 horas.
4. Disponibilidad de tiempo para capacitarse.
5. Manejo de los planes y programas de la SEP.
6. Manejo de los planes y programas internos de la institución.
7. Acreditación del examen interno de la institución.
8. Capacidad para planear sus clases.
9. Capacidad para evaluar las materias que imparte.
10. Capacidad para orientar a los alumnos a su cargo.
11. Buena ortografía.
12. Responsabilidad para cumplir tareas que se le encomiendan.
13. Capacidad para la resolver problemas.
14. Puntual.
15. Organizado.
16. Respetuoso.
17. Comprometido.
18. Motiva el trabajo colaborativo.
19. Conocimiento del reglamento interno de la institución.
20. Manejo óptimo de relaciones interpersonales.

Del Docente de Materias Especiales

1. Título o Diploma que acredite sus estudios de la materia que imparte.
2. Buena Presentación.
3. Flexibilidad de tiempo para cubrir las necesidades del horario de la institución.
4. Disponibilidad de tiempo para capacitarse.
5. Manejo de los planes y programas de la SEP (si así se requiere).
6. Manejo de los planes y programas internos de la institución.
7. Acreditación del examen interno de la institución.
8. Capacidad para evaluar la(s) materia(s) que imparte.
9. Capacidad para orientar a los docentes a su cargo.
10. Responsabilidad para cumplir tareas que se le encomiendan.
11. Capacidad para la resolución de problemas.
12. Puntual.
13. Organizado.
15. Respetuoso.
16. Comprometido.
17. Dinámico
18. Motivar el trabajo colaborativo.
19. Tener conocimiento del reglamento interno de la institución.
20. Manejo óptimo de relaciones interpersonales.

Del Docente de Inglés

1. Título o Diploma que acredite sus estudios del idioma inglés.
2. Buena Presentación.
3. Disponibilidad de horario de tiempo completo: 7:30 a 15:00 horas o medio tiempo dependiendo de las necesidades de la institución.
4. Disponibilidad de tiempo para capacitarse.
5. Manejo de los planes y programas de la SEP (nivel secundaria).
6. Manejo de los planes y programas internos de la institución.
7. Acreditación del examen interno de la institución.
8. Capacidad para planear sus clases.
9. Capacidad para evaluar las materias que imparte.
10. Capacidad para orientar a los alumnos a su cargo.
11. Buena ortografía.
12. Responsabilidad para cumplir tareas que se le encomiendan.
13. Capacidad para la resolver problemas.
14. Puntual.
13. Dinámico.
14. Organizado.
15. Respetuoso.
16. Comprometido.
17. Motivar el trabajo colaborativo.
18. Tener conocimiento del reglamento interno de la institución.
19. Manejo óptimo de relaciones interpersonales.

Del Psicólogo o Pedagogo

1. Título o Diploma que acredite sus estudios.
2. Buena Presentación.
3. Horario flexible para cubrir las necesidades que la institución tenga (atención a alumnos, personal docente y directivo y padres de familia).
4. Acreditación del examen interno de la institución
5. Responsabilidad para cumplir tareas que se le encomiendan.
6. Capacidad para la resolución de problemas.
7. Conocimiento del reglamento interno de la institución.
8. Manejo óptimo de relaciones interpersonales.
9. Capacidad para evaluar, diagnosticar, y modificar la conducta de los alumnos que así lo requieran.
10. Tener capacidad de análisis crítico.
11. Tener la capacidad de detectar e identificar las problemáticas socio psicológicas en el sentido mediato e inmediato.
12. Tener la capacidad de orientar, facilitar y asesorar a los alumnos, maestros y grupos que así lo requieran.
13. Tener la capacidad de organizar, diagnosticar y diseñar programas de atención a problemáticas específicas; así como desarrollar estrategias de prevención a problemas psicosociales.
14. Tener la capacidad de investigar sistemáticamente la realidad psicosocial con fines de descripción y explicación.

Del Administrador

1. Título o Diploma que acredite sus estudios.
2. Buena Presentación.
3. Horario flexible.
4. Disponibilidad de tiempo para capacitarse.
5. Manejo de los programas Word y Excel.
6. Acreditación del examen interno de la institución.
7. Capacidad para evaluar los distintos aspectos de la organización.
8. Conocimiento de los requerimientos de las instancias gubernamentales en cuanto a las instituciones de educación se refiere.

Perfil de la Secretaria

1. Contar con diploma de secretariado.
2. Buena presentación.
3. Puntual.
4. Responsable para cumplir con sus tareas.
5. Organizado.
6. Maneje Word y Excel.
7. Buena ortografía.
8. Redacte textos de manera eficiente.
9. Relaciones interpersonales:
 - a) con clientes internos-externos, tanto verbalmente como por escrito.
 - b) con empleados y directivos de la institución.
10. Administre su tiempo en relación con el trabajo que desempeña.
11. Creativo.
12. Tenga Conocimientos básicos de contabilidad.
13. Conocer el reglamento de la institución.

Perfil del Intendente

1. Sepa leer y escribir.
2. Responsable para cumplir con las tareas que se le delegan.
3. Organizado.
4. Puntual.
5. Amable.
6. Buena presentación.
7. Administre su tiempo en relación con el trabajo que desempeña.

Perfil del Velador

1. Sepa leer y escribir.
2. Responsable para cumplir con las tareas que se le delegan.
3. Organizado.
4. Puntual.
5. Amable.
6. Buena presentación.
7. Administre su tiempo en relación con el trabajo que desempeña.

Funciones y Responsabilidades

Del Director General

1. Mantener la organización escolar en óptimas nivel de funcionamiento.
2. Capacitarse constantemente.
3. Representar dignamente a la institución.
4. Resolver los problemas que se presentan, dando atención inmediata a los asuntos que así lo ameriten.
5. Mantener informada a la comunidad educativa a cerca de los Objetivos y propósitos institucionales.
6. Con apoyo del administrador, optimizar los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.
7. Conocer la realidad local.
8. Intervenir en la planeación estratégica.
9. Establecer estándares de calidad.
10. Organizar el organigrama con ayuda de los coordinadores de área.
11. Velar por que se cumpla el reglamento.
12. Vigilar que se cumplan los objetivos institucionales y la Planeación estratégica.
13. Entrevistar al personal docente, administrativo y directivo; así como a los alumnos y padres de familia y candidatos a ser contratados constantemente.
14. Calendarizar actividades escolares y extra escolares conjuntamente con los coordinadores de área.
15. Reclutar y seleccionar; inducir y capacitar personal.
16. Realizar reportes mensuales para presentarlos a las autoridades competentes.
17. Despedir a los empleados que no son óptimos para la institución.
18. Toma parte en la admisión de alumnos de nuevo ingreso.
19. Cumplir con todos los objetivos que marca la SEP a través de sus programas oficiales.

20. Ejercer un liderazgo institucional.
21. Revisar la programación, metodología y evaluación periódica de avance académico de los alumnos.
22. Dar atención especial a los alumnos que presentan problemas de conducta o aprovechamiento.
23. Cumplir escrupulosamente con las fechas y disposiciones de entrega de documentación oficial en las inspecciones.

Del Director Técnico

1. Establecer objetivos del área.
2. Establecer el plan de trabajo.
3. Calendarización de actividades, juntas de trabajo, concursos, evaluaciones.
5. Seguimiento del plan de trabajo.
6. Asignación y supervisión de tareas del coordinador de español.
7. Supervisión de planeación académica.
8. Supervisión de elaboración de evaluaciones.
9. Supervisión de resultados de evaluaciones.
10. Supervisión del desempeño de los maestros.
11. Entrega de resultados de las evaluaciones al director general.
12. Atención a alumnos, maestros y padres de familia.
13. Formación y atención a la mesa directiva.
14. Aplicación de exámenes diagnósticos.
15. Motivación al personal.

Del Coordinador de Español

1. Verificar el cumplimiento de guardias asignadas (entrada, salida, recreo).
2. Coordinar la Planeación Anual.
3. Revisar la planeación anual, semanal y diaria.
4. Establecer las reglas de trabajo de manera conjunta con los maestros.
5. Revisar los exámenes antes de que sean aplicados.
6. Revisar periódicamente las libretas y libros de los alumnos.
7. Evaluar constante a docentes y alumnos.
8. Elaboración de concursos.
9. Revisión de concursos.
10. Publicación de resultado de los concursos.
11. Atención alumnos, padres de familia y docentes.
12. Seguimiento de reglas de trabajo del área.
13. Atención a padres de familia.
14. Motivación al personal.
15. Apoyo a la resolución de problemas.
16. Apoyo y orientación en la elaboración de material didáctico.

Del Asesor de Inglés

1. Establecer objetivos del área
2. Sistematizar la enseñanza del idioma Inglés en el Instituto a través del enfoque comunicativo y funcional.
3. Lograr la formación de un equipo de trabajo comprometido con la enseñanza del idioma Inglés.
4. Estandarización de:
 - Reglas
 - Planeación de actividades dentro del aula
 - Formatos
 - Evaluación
5. Promover el uso del idioma Inglés dentro y fuera de las aulas.
6. Impulsar el uso del idioma Inglés como herramienta de aprendizaje.
7. Establecer el plan de trabajo:
Calendarización de: actividades, juntas de trabajo, concursos, asesorías grupales, asesorías personales, resultados y evaluación.
8. Capacitación a maestros:
 - Académica
 - Técnicas y metodologías de enseñanza
 - Desarrollo de material didáctico
 - Manejo de grupo
 - Planeación de actividades con los grupos
 - Administrativa
 - Uso y aprovechamiento de recursos materiales y humanos
 - Técnicas de archivo

9. Evaluación diagnóstica: inicial, intermedia y final:

- Al programa implantado
- A maestros
- A alumnos

10. Seguimiento del plan de trabajo:

- Implantación de formatos
 - Planeación de clase
 - Observación y evaluación de clase
 - Evaluación
 - A alumnos: exámenes, concursos
 - Maestros: resultados de sus alumnos, metodología y técnicas de enseñanza
- Evaluación y presentación de resultados
 - Dirección General
 - Subdirección de Inglés
 - Docentes de la asignatura
- Sugerencias de alternativas de trabajo

11. Motivación al personal

12. Revisión de planeación, evaluación y resultados de la coordinadora del área.

13. Apoyo en la definición de funciones

- Del coordinador de Inglés
- De los docentes de la asignatura

14. Presentación de avances y resultados a la Dirección General: inicial

- semestral y final.

Del Coordinador de Inglés

1. Verificar el cumplimiento de guardias asignadas (entrada, salida, recreo).
2. Coordinar la Planeación Anual.
3. Revisar la planeación anual, semanal y diaria.
4. Establecer de reglas de trabajo de manera conjunta con los maestros.
5. Revisar los exámenes antes de que sean aplicados.
6. Revisar periódicamente las libretas y libros de los alumnos.
7. Evaluar constante a docentes y alumnos.
8. Elaboración de concursos.
9. Revisión de concursos.
10. Publicación de resultado de los concursos.
11. Atención alumnos, padres de familia y docentes.
12. Seguimiento de reglas de trabajo del área.
13. Atención a padres de familia.
14. Motivación al personal.
15. Apoyo a la resolución de problemas.
16. Apoyo y orientación en la elaboración de material didáctico.

Del Docente de Español

1. Cumplimiento de guardias asignadas (entrada, salida, recreo)
2. Planeación Anual, semanal y diaria.
3. Establecimiento las reglas de trabajo dentro del salón de clase.
4. Asignación de tareas de lunes a jueves.
5. Revisión periódica de tareas, libretas y libros de los alumnos.
6. Elaboración de exámenes.
7. Aplicación de exámenes.
8. Revisión de exámenes.
9. Evaluación constante a alumnos.
10. Información y entrega de resultados de los avances de los alumnos a la coordinadora de español.
11. Atención personalizada los alumnos que así lo requieran.

12. Atención a padres de familia.
13. Motivación a los alumnos a investigar, participar, compartir, buenos modales, etc.
14. Promoción de trabajo en equipo.
15. Reconocimiento del esfuerzo de los alumnos.
17. Elaboración y uso de material didáctico.
18. Decoración del aula.
19. Mantenimiento del aula limpia y ordenada con ayuda de los alumnos.
20. Imparcialidad y justicia en el trato a los alumnos.
21. Aplicación de diversas estrategias y técnicas de enseñanza.
22. Evitar la burla entre compañeros de grupo.
23. Evitar el uso de etiquetas y/o sobrenombres.

Del Docente de materias especiales

1. Planeación Anual, semanal y diaria.
2. Establecimiento las reglas de trabajo dentro del salón de clase.
3. Asignación de tareas, si la materia lo amerita.
4. Revisión de tareas asignadas.
5. Elaboración de exámenes.
6. Aplicación de exámenes.
7. Revisión de exámenes.
8. Evaluación constante a alumnos.
9. Información y entrega de resultados de los avances de los alumnos a la coordinadora de español.
10. Atención personalizada a los alumnos que así lo requieran.
11. Atención a padres de familia.
12. Motivación a los alumnos a investigar, participar, compartir, buenos modales, etc.
13. Promoción de trabajo en equipo.
14. Reconocimiento del esfuerzo de los alumnos.
15. Elaboración y uso de material didáctico.
16. Mantenimiento del aula limpia y ordenada con ayuda de los alumnos.
17. Imparcialidad y justicia en el trato a los alumnos.
18. Ser muy dinámico.
19. Aplicación de diversas estrategias y técnicas de enseñanza.
20. Evitar la burla entre compañeros de grupo.
21. Evitar el uso de etiquetas y/o sobrenombres.

Del Docente de Inglés

1. Cumplimiento de guardias asignadas (entrada, salida, recreo)
2. Planeación Anual, semanal y diaria.
3. Establecimiento las reglas de trabajo dentro del salón de clase.
4. Asignación de tareas de lunes a jueves.
5. Revisión periódica de tareas, libretas y libros de los alumnos.
6. Elaboración de exámenes.
7. Aplicación de exámenes.
8. Revisión de exámenes.
9. Evaluación constante a alumnos.
10. Información y entrega de resultados de los avances de los alumnos a la coordinadora de español.
11. Atención personalizada los alumnos que así lo requieran.
12. Atención a padres de familia.
13. Motivación a los alumnos a investigar, participar, compartir, buenos modales, etc.
14. Promoción de trabajo en equipo.
15. Reconocimiento del esfuerzo de los alumnos.
16. Elaboración y uso de material didáctico.
17. Decoración del aula.
18. Mantenimiento del aula limpia y ordenada con ayuda de los alumnos.
19. Imparcialidad y justicia en el trato a los alumnos. Ser muy dinámico.
20. Aplicación de diversas estrategias y técnicas de enseñanza.
21. Evitar la burla entre compañeros de grupo.
22. Evitar el uso de etiquetas y/o sobrenombres.

Del Psicólogo o Pedagogo

1. Evaluar y diagnosticar la conducta de los alumnos que así lo requieran.
2. Realiza la evaluación psico-educativa.
3. Valorar los problemas de los alumnos en situaciones de aprendizaje, así como los disturbios emocionales y de conducta.
4. Sugerir tratamiento para solucionar los problemas de aprendizaje, así como los disturbios emocionales y de conducta.
5. Reportar sobre los tratamientos y sugerencias al director general y Coordinadora de Español.
6. Mantenerse en contacto con los maestros y padres de familia de los alumnos que requieren atención.

Del Administrador

1. Aplicar sus conocimientos para el buen desempeño administrativo de la institución.
2. Reportar periódicamente a la dirección general sobre los aspectos contables (semanal, quincenal o mensual).
3. Contar con la base de datos administrativos.
4. Apoyar a la dirección general en los procesos administrativos.
5. Realizar todos los trámites necesarios ante las instituciones oficiales pertinentes.
6. Elaborar la nómina y pago de la misma (quincenalmente).
7. Elaboración de los documentos contractuales de todo el personal de la institución.
8. Participación en el programa de incentivos de la institución.
9. Diseñar estructuras de organización administrativo-contable y de sus sistemas de información, relativos a:
 - a. estructura de la organización.
 - b. sistema contable.
 - c. implementación de sistemas de procesamiento de datos.
10. Confeccionar, analizar, proyectar y dictaminar estados contables.
11. Confeccionar análisis e informes sobre costos.
12. Llevar a cabo auditorías contables y operativas.
13. Analizar la situación económica y financiera de la institución:
 - a. estudios sobre rentabilidad.
 - b. estudios sobre la situación financiera y patrimonial.
 - c. participación en análisis sobre proyectos de inversión.
14. Asesorar sobre aspectos laborales y de seguridad social:
 - a. operatoria administrativo-contable.
 - b. actuación en recursos administrativos.
15. Realizar asesoramiento impositivo:
 - a. análisis de situación del ente frente a los distintos tributos.
 - b. operatoria administrativo-contable.
 - c. actuación en recursos administrativos.
 - d. regímenes de promoción.
16. Ejercer la sindicatura de sociedades.

17. Liquidación de averías y siniestros:
 - a. estado de cuentas en disolución y liquidación de sociedades.
 - b. dictámenes e informes contables en administraciones e intervenciones judiciales.
 - c. intervención en juicios sucesorios.
18. Compulsa y peritajes en las incumbencias señaladas.
19. Aplicar la liquidación del personal docente de acuerdo a sus años de servicio o por renuncia.

1. Captura de listas de alumnos por grado.
2. Captura de observaciones de las boletas internas de español.
3. Captura de documentos designados por la dirección.
4. Elaboración de diplomas del desempeño de alumnos.
5. Elaboración de constancias, credenciales y demás documentos que solicitan los padres de familia.
6. Control de entradas y salidas de uniformes.
7. Apoyo a la Capturación de exámenes a los docentes.

1. Asignación de tareas a la secretaria 1.
2. Supervisión de la realización de tareas de la secretaria 1.
3. Asignación y supervisión de la realización de tareas de los intendentes.
4. Cobro de inscripciones y colegiaturas.
5. Apoyo a la Contadora:
 - a) elaborar documentos de administrativos.
 - b) pago a empleados.
7. Atención a padres de familia en cuanto a venta de uniformes.
8. Información y cobro de clases extraescolares.

Del Intendente

1. Limpieza de salones, oficinas, pasillos, patios y baños.
2. Vigilancia de la puerta de entrada de la escuela a las horas de entradas y salidas de los alumnos durante su estancia en la institución.
3. Recolección de basura.
4. Apoyo a la dirección en las tareas que le encomiende.
5. Apoyo a la secretaria en las tareas que le encomiende.
6. Apoyo a los docentes en las tareas que le encomienden.
7. Apoyo a los alumnos en las tareas que le encomienden.

Del Velador

1. Vigilancia de las instalaciones
2. Recorrido perimetral durante sus labores
3. Reporte de desperfectos a la infraestructura del inmueble.

Incentivos

La institución cuenta con un programa de recompensa económica denominado Desarrollo Profesional, destinado a los maestros de tiempo completo, el cual se realiza a partir de una coevaluación mensual a los maestros, tomando en cuenta aspectos que se mencionan a continuación:

- ◆ Entrega de Planeación y/o cualquier documento que la dirección solicite.
- ◆ Atención a educación personalizada.
- ◆ Adorno del aula de manera alusiva al mes que transcurre.
- ◆ Aseo, organización y orden dentro del aula.
- ◆ Trato al alumno.
- ◆ Respeto al alumno en cuanto a evitar apodos y/o etiquetas.
- ◆ Revisión de libretas y libros.

Dicho programa surgió a partir de la necesidad manifestada por los mismos maestros; por lo que se formó un comité que mide el rendimiento de cada uno de los aspectos anteriormente mencionados y que da como resultado la ubicación de cada uno de los docentes en tres escalas distintas (véase cuadro).

Escala	Característica	Porcentaje	Recompensa Económica Quincenal
1ª	Corresponde a la entrega de todo lo solicitado por la dirección (avances de planeación, borrador de exámenes, etc.)	9 a 9.3	\$ 125.00
2ª	Entrega de todo lo solicitado en tiempos y de calidad.	9.4 a 9.7	\$ 157.00
3ª	Se denomina "calidad total" es cuando además de entregar a tiempo lo solicitado y de calidad, se aumenta el "plus" o valor agregado que cada docente aporta.	9.8 a 100	\$ 188.00