



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

Propuesta del Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado
para formar equipos de alto rendimiento en la Escuela Lic. Mario
Colín Sánchez.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JOSÉ GUADALUPE ROSAS GAYOSSO

ASESORA:

DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN
ASUNTO: VOTO APROBATORIO



**DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**

**ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

"Propuesta del Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado para formar equipos de alto rendimiento en la Escuela Lic. Mario Colín Sánchez".

Que presenta el pasante: **JOSÉ GUADALUPE ROSAS GAYOSSO**

Con número de cuenta: **40707828-2** para obtener el Título de: **Licenciado en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 20 de Mayo de 2013.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Dr. Carlos Matías Armas	
VOCAL	Dra. Sandra Luz González López	
SECRETARIO	M.A. Dolores Gutiérrez Flores	
1er SUPLENTE	M.A. Antonio Rangel Pineda	
2do SUPLENTE	L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

HHA/pm



AGRADECIMIENTOS

A DIOS Y A LA VIRGEN



Gracias por fortalecer mi espíritu y con su presencia llenar de amor mi vida, mi mente, mi alma y mi corazón, por darme siempre la fuerza para salir adelante y hacerme ver con su infinita sabiduría que las cosas llegan cuando deben llegar y que por mas tropiezos que uno tenga en el camino siempre habrá una luz que hará la diferencia en nuestras vidas.

Gracias a ellos he comprendido la verdadera grandeza y el significado de un amor infinito e incondicional.

Simplemente reconozco y les agradezco de todo corazón por haberme regalado esta vida tan hermosa.

A LA DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ



Por ser un modelo a seguir en mi vida profesional.

Porque ha puesto en mi vida mucha luz, paz, armonía, salud, satisfacciones, sonrisas y amor.

Por la gran capacidad e inteligencia que la caracterizan para llevar una vida de éxito y transmitirla a los demás.

Por ser la catedrática mas prestigiosa que tiene la Universidad Nacional Autónoma de México y aun así dedicarme su tiempo.

Porque es un orgullo de la mujer mexicana y las representa dignamente en todo momento y lugar.

Gracias a su esfuerzo, tiempo y dedicación.

AL DR. CARLOS MATIAS ARMAS



Por dedicarle tiempo y esfuerzo al trabajo realizado.

Admiro su capacidad intelectual y su forma de manejar las cosas.

Sin su apoyo y ayuda incondicional mi trabajo no sería lo mismo.

Por su gran capacidad de así como su talento para realizar trabajos de calidad.

Es importante para mí que alguien con su excelente nivel académico haya sido mi asesor, deseo que su vida se siga llenando de éxitos profesionales.



RECONOCIMIENTOS

A LA UNAM



A ti mi Gloriosa institución por ser la mas grande de todas las instituciones de México y por que siempre ocupas un lugar en cuanto a excelencia académica a nivel mundial.

A tus aulas que siempre estuvieron abiertas para que yo entrara y adquiriera el conocimiento necesario para seguir adelante.

A la facilidad que otorgas para que personas de escasos recursos continúen con sus estudios.

Por que gracias a ti siempre seré orgullosamente de sangre azul y piel dorada.

A FES CUAUTITLÁN



Por su función social y educativa de excelencia que cumple en su contexto.

Porque trasciende en la vida del alumnado por el gran profesionalismo de su personal académico.

Por los diferentes cursos, talleres, diplomados, seminarios que ofrece a los alumnos para que su educación sea de calidad.



DEDICATORIAS

A MIS PADRES



Domitilo Rosas Silva.

Guilhermina Lucia Gayosso Miranda.

Con todo el amor del mundo, con gran admiración, respeto y cariño por ser ese gran pilar que sostuvo y sostiene mi vida, gracias por tantos sacrificios tantas desveladas y sobre todo gracias por el trabajo realizado para que yo obtuviera este grado, a ustedes se los dedico con todo mi corazón.

Por que sin su presencia y apoyo este trabajo no tendría el mismo valor.

A MI ESPOSA



Ana María Vega García

Por motivarme, apoyarme, comprometerse siempre conmigo, dedicarme su tiempo y por todo el esfuerzo realizado para que yo concluyera este trabajo.

Te admiro no solo como mujer sino como profesional y como el excelente ser humano que eres, gracias por estar a mi lado.

Por ser el regalo más lindo que Dios me a dado.

Aunque me vea derrotado me da la fuerza suficiente para levantarme y continuar.

Por ser parte esencial e indispensable en mi vida.

Por esa gran capacidad y conocimiento que tienen como profesionalista.

Por el gran valor que tienen como mujer.

A MIS HERMANOS



Marco Antonio Rosas Gayosso.

Bertin Rosas Gayosso.

Rogelio Rosas Gayosso.

Dulce Rosario Rosas Gajoso.

Patricia Rosas Gayosso.

A ustedes les agradezco el estar siempre a mi lado soportar mis malos ratos, por apoyarme siempre y motivarme para seguir adelante y terminar este sueño, a todos los quiero y los estimo de la misma manera y mi agradecimiento es infinito.

A MI SOBRINA



Fernanda Yoseline Hdez. Rosas.

A ti princesita por que me motivas para seguir adelante y eres un ser muy valioso e importante en mi vida gracias por haber llegado a ella y cambiarla de esta forma, te quiero mucho Fernandita.



ÍNDICE

Planteamiento del problema.....i

Objetivo.....ii

Hipótesis.....iii

Introducción.....1

CAPÍTULO 1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional.....4

1.2 Conceptos de Desarrollo Organizacional.....7

1.3 Características del Desarrollo Organizacional.....10

1.4 Modelos de Desarrollo Organizacional.....16

CAPÍTULO 2 AGENTES DE CAMBIO

2.1 Agentes de Cambio.....40

2.2 Conceptos de Agente de Cambio.....44

2.3 Papel y Funciones del Agente de Cambio.....50

2.4 Habilidades del Agente de Cambio.....57

2.5 Características del Agente de Cambio.....58

2.6 Ventajas y Desventajas del Agente de Cambio.....61

2.7 Agentes del cambio educativo.....64

2.8 Agentes de Cambio en la Escuela primaria Lic. Mario Colín Sánchez.....67

CAPÍTULO 3 RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1 Resistencia al Cambio Organizacional.....69

3.2 Tipos de Resistencia al Cambio Organizacional.....73

3.3 Técnicas para vencer la Resistencia al Cambio Organizacional.....74

3.4 La Resistencia al Cambio ¿cómo anticiparla?.....75

3.5 Principales razones por las que existe la Resistencia al Cambio.....78



CAPÍTULO CUATRO CASO PRÁCTICO. PROPUESTA DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA FORMAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN EL PLANTEL DE EDUCACIÓN BÁSICA LIC. MARIO COLÍN SÁNCHEZ

4.1 Antecedentes de la Escuela Primaria Lic. Mario Colín Sánchez.....	85
4.2 Propuesta del Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado para formar equipos de alto rendimiento en la Escuela Lic. Mario Colín Sánchez.....	92
4.2.1 Lo más sobresaliente del Modelo de la Dra. Sandra Luz González López.....	96
4.2.2 Recolección y análisis de la información.....	97
4.2.3 Diagnóstico.....	103
4.3 Planeación.....	105
4.4 Ejecución.....	109
4.5 Beneficios.....	111
Conclusiones.....	113

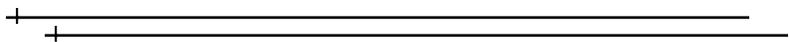
ANEXOS

BIBLIOGRAFÍAS



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

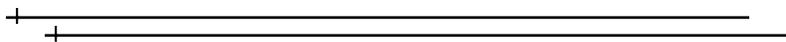
En las instituciones de Educación en México existen diversos factores que no permiten que tanto en el ámbito educativo como en las relaciones laborales y personales, los docentes, directivos y demás personal que labora dentro de las instalaciones trabajen en equipo y encaminen los resultados a una meta en común es por ello que debemos buscar alternativas y estrategias de solución a dicha problemática. Entonces ¿Qué debemos hacer para formar equipos de alto rendimiento?





OBJETIVO

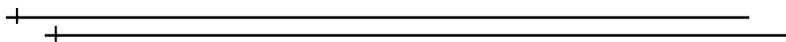
Formar equipos de alto rendimiento a través de un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado, en el plantel de educación básica Lic. Mario Colín Sánchez.





HIPÓTESIS

Un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado nos permitirá formar equipos de alto rendimiento en el plantel de educación básica, Lic. Mario Colín Sánchez.





INTRODUCCIÓN

La organización es un ente formal porque es creada por un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental para una organización debe de ser el grupo de personas que lo conforman.

Ahora bien cuando hablamos de desarrollo, nos referimos a un cambio, un cambio en la empresa en la sociedad y en el personal que labora dentro de una institución o empresa.

Entonces cuando decimos desarrollo organizacional estamos hablando de un cambio positivo dentro de una organización y que a su vez este también impacta su entorno, es decir a la población.

Si el desarrollo organizacional se aplica de una forma correcta en las organizaciones llevaría a una mejora de todos los problemas que en la actualidad aqueja a muchas empresas debido al mal manejo de su organización.

Actualmente se requiere cambiar estructuras, costumbres e ideas que se tienen acerca de las organizaciones, si aplicamos de forma correcta el desarrollo organizacional lograremos tener una empresa competitiva y capaz de salir adelante sin problema alguno.



Por eso es importante que en las organizaciones existan agentes de cambio, que transmitan y lleven ese conocimiento a toda la organización ya que si se aplica de forma correcta se tendrán grandes logros.

En el siguiente trabajo veremos como el desarrollo organizacional se puede aplicar de una forma eficiente y eficaz para lograr un cambio de actitud que genere un adecuado ambiente organizacional, un ambiente de confianza, de respeto, de actitud positiva, de compromiso y disposición y que a su vez esto permita potenciar la integración de verdaderos equipos de alto rendimiento para que estos impacten en el desarrollo de la institución y poder lograr un cambio positivo en todos los niveles jerárquicos y de esta forma poder alcanzar el éxito para que la educación sea de mejor calidad y que en comparación con años anteriores realmente se vea un cambio efectivo y duradero. El presente trabajo se desarrollara y se ejecutara en la escuela primaria Lic. Mario Colín Sánchez. Con el objetivo principal de formar equipos de alto rendimiento, esperando con esto obtener resultados tales como: integración, clima organizacional adecuado, liderazgo organizacional, y sobre todo que los profesores que ahí laboran trabajen con mucho gusto y amor por lo que hacen y con esto sean cien por ciento positivos.



CAPÍTULO

UNO DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Actitud positiva, mas disposición, mas compromiso, igual a éxito. Dra. Sandra Luz González López



1.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional

“Los hechos históricos mencionan que el desarrollo organizacional tiene sus orígenes desde 1940, pero no fue hasta 1944 cuando Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor fundan un centro de dinámica de grupos en el instituto tecnológico de Massachusetts, con lo cual se vio coronado el esfuerzo de estos autores.”¹

Después para 1946 se formaron los llamados grupos “T”, los facilitadores eran Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippit. Los tres últimos, junto con otras responsabilidades, hacían las veces de líderes de los "grupos de aprendizaje".

De estos grupos de aprendizaje surgió en 1946, el laboratorio nacional de entrenamientos en el desarrollo de grupos, que fue organizado por Benne, Bradford y Lippit. Robert Tannenbaum dirigió algunas de las primeras secciones de lo que ahora se llamaría "formación de equipos" en los años 1952 y 1953. Chris Argyris, en aquel entonces catedrático de la Universidad de Yale (más adelante de Harvard), en el año de 1957 fue uno de los

¹ HERNÁNDEZ, y Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia, McGraw Hill, México 1994, Pág. 12



primeros en dirigir sesiones de formación de equipos con el ejecutivo principal y con su equipo ejecutivo de mayor nivel.

Douglas Mc Gregor, como profesor consultor que trabajaba con Unión Carbide a comienzo del año 1957, fue también uno de los primeros científicos de la conducta que empezaron a resolver el problema de la transferencia y hablar en forma sistemática acerca de la aplicación de las habilidades de grupo "T" en las organizaciones complejas y ayudar a llevarlas a cabo.

Las ideas de Mc Gregor fueron una fuerza dominante en este grupo de consultoría. Mc Gregor, J. Paul Jones, y Birnye Mason establecieron un grupo de consultoría interna que en gran parte usaba los conocimientos de las ciencias de la conducta para ayudar a gerentes de línea y a sus subordinados a conocer la forma de ser más eficientes en grupo.

Richard Beckhard, otra figura importante en el surgimiento y desarrollo del campo del D.O., trabajo con Mc Gregor en 1959 y Dewey Balsh vicepresidente del personal para facilitar un programa de cambio total de la cultura de la organización llamada hoy en día "la calidad de vida en el trabajo" o Desarrollo Organizacional.

Hacia el final de los años 60`s (1967-1968), el Desarrollo Organizacional llegó a México impulsado por la inquietud de varios empresarios de la iniciativa privada nacional, que, a raíz de las dificultades presentadas por los



cambios políticos y socioeconómicos en el país, necesitaban lograr despuntar hacia la nueva era del desarrollo y la modernidad. No menos importante es mencionar las necesidades operativas que surgieron de las empresas de capital extranjero, sobre todo las de origen norteamericano, que comenzaron a reproducir la tecnología innovadora en relación al diseño estructural administrativo y que, al parecer, estaba generando excelentes resultados.

Es importante analizar la historia del tema a trabajar desde sus orígenes, es por eso que parece de vital importancia conocer quiénes fueron los iniciadores del Desarrollo Organizacional, cuáles fueron sus aportaciones principales para que este elemento existiera hoy en día en las organizaciones. Ante lo analizado y leído en los textos anteriores se puede dar cuenta de que el Desarrollo Organizacional es algo que se viene aplicando desde hace muchos años, aunque las ideas que se tenían en ese tiempo y su forma de aplicarlas eran importantes para el buen funcionamiento de la organización, se considera que hoy en día esos métodos son obsoletos debido a los cambios que han venido sufriendo las organizaciones, para que una técnica o método funcione de manera adecuada es importante que día a día se vaya actualizando y se lleve de la mano con los cambios que van surgiendo debido a la globalización.

Todos y cada uno de los autores antes mencionados dieron un gran paso para que el Desarrollo Organizacional se considerara uno de los aspectos



más importantes dentro de la organización, aunque sus aportaciones fueron excelentes en su momento en la actualidad es necesario considerar cambios políticos, sociales, culturales, organizacionales y económicos que han impactado las organizaciones; por ende es necesario buscar el modelo de Desarrollo Organizacional idóneo para cubrir las necesidades de las empresas.

1.2 Conceptos de Desarrollo organizacional

7

De manera breve pero muy completa se mencionaran algunos conceptos de Desarrollo Organizacional de diferentes autores, para después, dar paso a formar un concepto general que nos facilite la comprensión total de dicho concepto y de esta forma tener una idea más clara de los cambios que genera el Desarrollo Organizacional en una empresa.

Para los autores French y Bell

“El Desarrollo Organizacional (D.O.) es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicada, dedicadas a mejorar las organizaciones y a las personas



que trabajan en ellas, mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado.”²

Entonces debemos entender al desarrollo organizacional como un cambio que lleva a modificar conductas dentro de un esquema organizacional, para que surja este cambio debe existir una buena planificación ya que es la base principal para que la organización vaya encaminada a un proceso de maduración y aprendizaje constante que nos ayude a ser mejores día con día.

Bennis, lo define como

Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias de los mercados retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Por otro lado Bennis hace hincapié en que debe haber una respuesta al cambio, pero para que esto se pueda dar se debe de conocer de manera precisa las costumbres de la organización, así como sus valores, una vez que se conocen estos debemos delimitar cómo estamos en cuanto a la posición en el mercado, que aspectos nos hace falta mejorar para que la

➤ ² BECHARD, Richard, Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos, Ed. Patria, 5^{ta} Reimpresión, México 2009. Pág.26



organización vaya de la mano con la globalización para que los cambios observados sean de una calidad excelente.

Huse lo cataloga como

Una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto de ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio.

Dice que debemos tomar en cuenta las ciencias de la conducta, porque así como van surgiendo rápidamente los cambios, nosotros debemos de estar perfectamente preparados para afrontarlos con firmeza y tener la capacidad de conocerlos y manejarlos de una forma correcta.

Mientras que Beckhard lo considera

Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Beckhard dice que debe de ser un proceso de cambio que debemos manejar en todos los niveles jerárquicos de la organización, es correcto ya que para cambiar un esquema debemos de cambiar todo lo relacionado con este ya que si alguna de sus partes presenta una resistencia al cambio difícilmente se logran los objetivos planeados.



Para efectos de este trabajo y para dejar un poco más claro lo que es el desarrollo organizacional nos permitimos formar el siguiente concepto en el cual se engloban las ideas de todos los autores, se conceptualiza de una forma clara y precisa para que el entendimiento de este sea más claro.

Desarrollo Organizacional es una disciplina que se encarga de generar cambios dentro de una organización, estos cambios se dan en todos los niveles, los cuales generan actitudes y pensamientos positivos, esto con el fin de que logre desarrollar todo su potencial de una forma eficiente y eficaz y así de esta manera ocupe el primer lugar en cuanto a su competencia en el mercado.

1.3 Características del Desarrollo Organizacional

Concepto de característica

“Las características son objetos, que mediante la consulta de diferentes empresas, campos y estructuras de datos determinan un valor específico conocido como código de retorno o resultado. El código de retorno se utiliza



para determinar valores propuestos y para controlar ciertos procesos del sistema. Las características sirven para mejorar la flexibilidad del sistema.”³

Características del D.O.

❖ Construcción de Equipos:

Utiliza actividades específicas para convertir a los grupos en verdaderos equipos de trabajo con mucha interacción para incrementar la confianza, la apertura y la franqueza entre los miembros. Si podemos generar un ambiente de confianza y de respeto para que las personas se vuelvan participativas no se tendrá ningún problema para generar un ambiente idóneo de trabajo y sobre todo que haya equipos de trabajo altamente efectivos.

❖ Valores Humanos:

Todo objeto tiene un valor, mayor o menor, en la medida en que sirve mejor para la supervivencia y prosperidad del ser humano, ayudándole a conseguir la armonía y la independencia que necesita y a las que aspira.

Es por esto, que los valores que se eligen y se persiguen en la propia vida se corresponden con la realidad del hombre, es decir, verdaderos. Porque solo los valores verdaderos pueden conducir a las personas a un desarrollo pleno

³ GUIZAR, Montúfar Rafael, Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones, McGraw Hill, 2001,

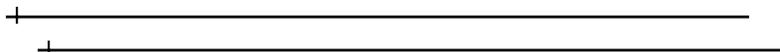


de sus capacidades naturales. Puede afirmarse que, en el terreno moral, un valor será verdadero en función de su capacidad para hacer más humano al hombre.

El valor más básico, es el valor de toda vida humana, es la dignidad humana. Este valor posee dos aspectos muy importantes y los cuales deben entenderse por separado para comprender finalmente su acepción. Por un lado “el valor”, es decir todo aquello que apreciamos, estimamos, deseamos. Y por otro lado “lo humano”; es decir las acepciones que hacemos de la concepción en relación a la sociedad en la que nos desarrollamos. A partir de aquí, uno tiende a modelar formas de vida y actuar de determinada manera ante las situaciones que se les plantean.

El valor humano en nuestras vidas es fundamental, ya que nos permite alcanzar determinadas cosas y sobre todo adquirir otras actitudes tan relevantes para actuar como sujetos más comprometidos. Por ejemplo: responsabilidad, respeto, compromiso, amor, justicia, sencillez, optimismo, entre otros.

En la actualidad, estamos inmersos en una sociedad que ha perdido muchas de estas actitudes y que hacen al valor humano como el eje central de una sociedad más equitativa. Es decir, nos estamos rigiendo por la pérdida de metas, objetivos claros, para tornarnos más consumistas y materialistas; lo cual crea en nosotros una falsa felicidad y nos enceguece ante los





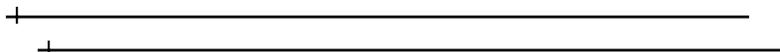
verdaderos y simples hechos que nos permiten ser más humano, en esta sociedad global.

Lo más importante, es valorarse uno mismo y tal cual es, porque ello nos permitirá aceptar y querer a las demás personas por lo que son y no por lo que tienen. Debemos ser más generosos y más capaces de prestar ayuda al prójimo ante determinadas circunstancias, sin esperar algo a cambio, sino por el solo hecho de sacar de uno mismo valores tan importantes para nuestro ser. No seamos superficiales, sino seamos nosotros mismos, porque ello nos ayudará a rescatar el valor humano.

Es decir, a la capacidad que tiene cada persona de actuar libremente junto a la toma de decisiones, sin que estos perjudiquen a los demás. Cultivemos en cada uno de nosotros este valor, porque debemos velar y obrar por el bien de todos.

❖ Orientación Sistémica:

Se refiere a que una organización requiere de trabajo armónico, ya que sus partes están interrelacionadas entre sí. Debemos de buscar una situación que genere que las personas se sientan parte importante de la organización que entre ellos se cree una armonía que los haga sentir como una gran familia, un solo grupo que va encaminado hacia un solo objetivo y que lucha día a día para que esa meta, propósito u objetivo se lleve a cabo de la mejor manera posible.





❖ Solución de Problemas:

Una persona clave en la organización siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). “MURILLO, Soria, 2006”

Debemos ser capaces de detectar a la persona que es líder dentro de nuestra organización, motivarla para que junto con sus compañeros genere ese cambio que se necesita y de esta forma juntos solucionemos los problemas que nos aquejan, siempre que encontremos la forma correcta de hacer que este líder se ponga la camiseta para un desarrollo organizacional adecuado tendremos un punto importante a nuestro favor.

❖ Aprendizaje Experiencial:

“Es un estilo de desarrollo de recursos humanos y cambio organizacional que está centrado en la persona, en sus sentimientos y emociones en cuanto a la organización.

Es importante buscar estrategias para que las personas que laboran dentro de la organización se sientan comprometidas, generar ese sentimiento de amor por la empresa, cuando ellos escuchen el nombre de la organización se sientan orgullosos de pertenecer a ella y sobre todo cuando estén



laborando sientan que están en una gran familia, una familia que se preocupa por su bienestar y desarrollo.”⁴

❖ Retroalimentación:

“En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información.”⁵

Otras características no menos importantes y que ayudan al mejoramiento del Desarrollo Organizacional son las siguientes.

- ✓ El Desarrollo Organizacional se enfoca en la cultura y los procesos.
- ✓ El Desarrollo Organizacional fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.
- ✓ Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.

⁴ CARL ROGERS, Psicología Online, [Recopilación de teorías de personalidad, www.Psicología-online.com](http://www.Psicología-online.com).(Página de Internet)

⁵ CARL ROGERS, Psicología Online, [Recopilación de teorías de personalidad, www.Psicología-online.com](http://www.Psicología-online.com).(Página de Internet)



- ✓ Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- ✓ La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del Desarrollo Organizacional.
- ✓ El Desarrollo Organizacional se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- ✓ Los practicantes del Desarrollo Organizacional son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.

El Desarrollo Organizacional adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

1.4 Modelos de Desarrollo Organizacional

Existen varios Modelos de Desarrollo Organizacional y mencionarlos todos nos llevaría mucho tiempo, es por eso que elegimos según nuestra necesidad los más importantes y haremos un breve resumen de su contenido resaltando sus características más importantes.



Modelo de Desarrollo Organizacional por Blake y Mounton.

“El Modelo de Desarrollo Organizacional RID es propuesto por Blake y Mounton en 1969; proponiendo seis fases para llegar al Desarrollo Organizacional.”⁶

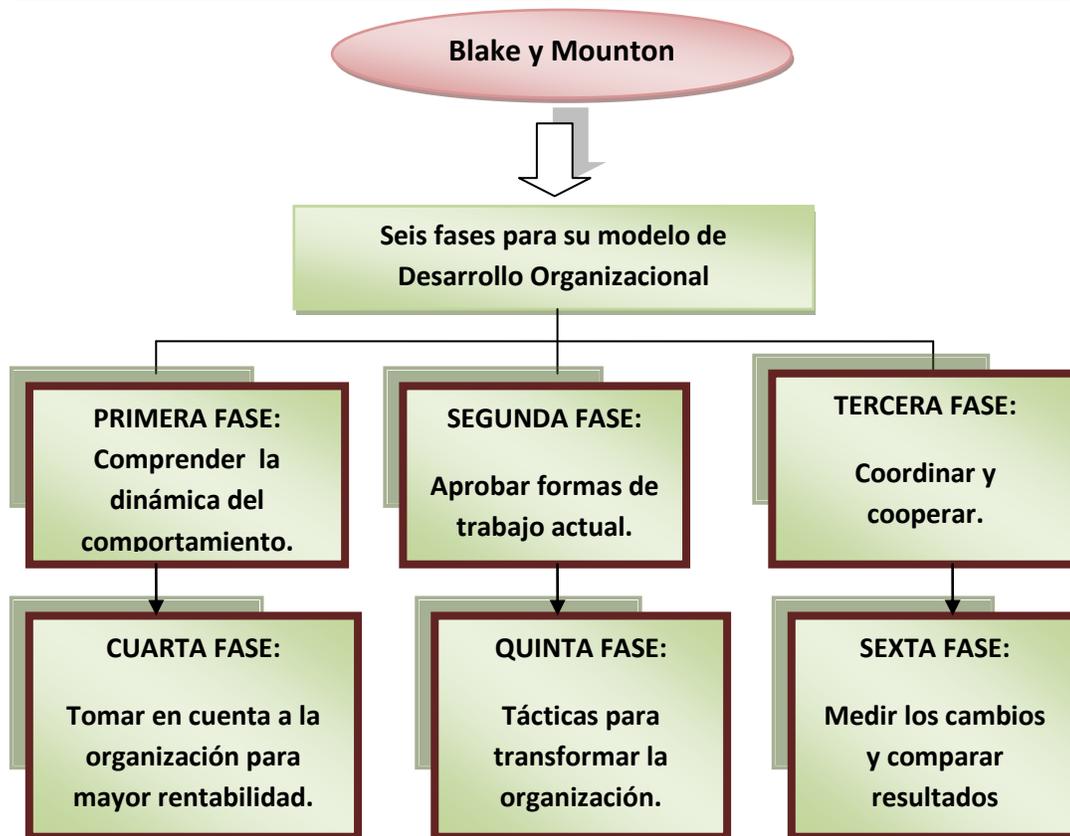
Haciendo énfasis en la cooperación y la coordinación del factor humano, los cuales para Blake y Mounton resultan ser vitales para el éxito de una organización.

- La primera fase nos dice que debemos comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.
- En la segunda fase se estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo de la organización y se aprueban las formas de trabajo actual.
- En la tercera fase se analiza el trabajo interno entre las unidades organizadas de la empresa, aquí la coordinación y cooperación son vitales para llegar al éxito.

⁶ GONZÁLEZ, López Sandra Luz, Desarrollo Organizacional, Tercera edición, UNAM, Tercera reimpresión, México 2012. Pág. 34



- En la cuarta fase se toma en cuenta el grupo más importante de la organización, el cual se dedica al estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal para la empresa, necesario para lograr la lógica dirigida hacia la rentabilidad como una condición para lograr el impulso máximo.
- La quinta fase se incluyen tácticas para convertir la empresa de lo que ha sido a lo que será.
- La fase seis mide los cambios en las condiciones de la pre-fase 1 y la post-fase 5, aquí es donde nos podemos percatar si los cambios que llevamos a la práctica tuvieron un resultado exitoso.



Haciendo un análisis de este modelo, consideramos interesante que el autor le otorgue mayor importancia a la cooperación y coordinación, es por ello que hablaremos de estos dos puntos antes de empezar con las primeras fases ya que de manera muy particular consideramos que antes de aplicar cualquier modelo se debe tener la capacidad de coordinar a todo el personal de la organización, nosotros como administradores debemos tener esa habilidad de coordinación y hacer que la organización trabaje como un gran equipo, si logramos tener una coordinación excelente la cooperación se dará de manera espontánea, con esto empezaremos a generar un Desarrollo Organizacional correcto y adecuado.



Debemos conocer la dinámica y cultura de la empresa ya que si sabemos la forma en que opera y cuáles son sus valores compartidos, misión, visión y filosofía de esta forma será más fácil detectar las problemáticas que se gestan en diversas áreas de la organización y de esta forma coadyuvar a mejores resultados.

Una vez que se haya coordinado y logrado la cooperación del grupo, así como aplicado todos los pasos antes mencionados y después de haberlo llevado a la práctica se debe analizar si los métodos y estrategias aplicadas fueron adecuadas y determinar si realmente se logró ejecutar de manera eficiente y eficaz el modelo de Desarrollo Organizacional.

Modelo de Desarrollo Organizacional por Lawrence.

“Para Lawrence (1973) el Modelo de Desarrollo Organizacional comprende las etapas siguientes.”⁷

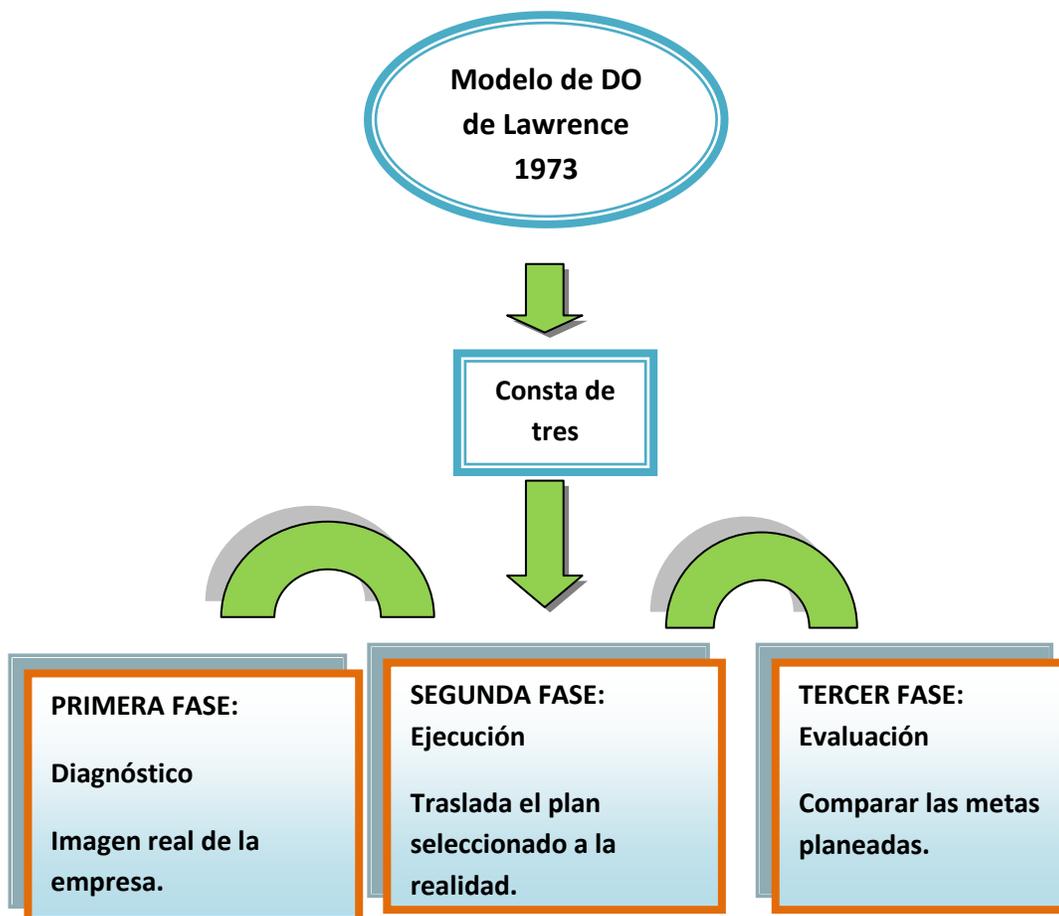
- Diagnóstico: Con el obtendremos una imagen real del cómo está actualmente la organización. El diagnóstico es un punto de partida que consiste en un proceso de recolectar y analizar datos de los factores causales de los problemas organizacionales. La recolección no solo consiste en hacer cuestionarios para obtener muestras de lo que necesitamos sino también se trata de hablar con las personas

⁷ Ibidem. Pág. 32



interesadas, se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones.

- La ejecución de la acción: En ella se traslada el plan seleccionado al comportamiento real, la ejecución generalmente necesita seguir una secuencia en el tiempo, se pueden hacer revisiones constantes a medida que se va desarrollando lo planeado.
- Evaluación: Aquí es donde se comparan las metas planeadas con los resultados obtenidos y se hace un diagnóstico de la discrepancia y cuáles son sus causas.





En este modelo propuesto por Lawrence, a diferencia de Blake y Mounton, se establece el desarrollo del modelo en tres fases o etapas que se enunciarán de manera breve; al igual que él y como lo menciona en su primera fase consideramos que es de vital importancia hacer un diagnóstico, para poder saber cómo está la empresa, cuales son los problemas a los que nos vamos a enfrentar y sobre todo estar preparado para tener las propuestas adecuadas para solucionar dichos problemas. Antes de su segunda fase que es ejecución debe de haber una planeación, desde nuestro punto de vista quedaría la ejecución como una tercera fase, que fortalecería o bien complementaría la segunda fase, con estas tres fases se puede llevar a cabo en forma más precisa la evaluación donde nos podremos percatar si el procedimiento que se llevó a cabo fue el adecuado para lograr un Desarrollo Organizacional de calidad.

Modelo de Desarrollo Organizacional por Newton Margulies

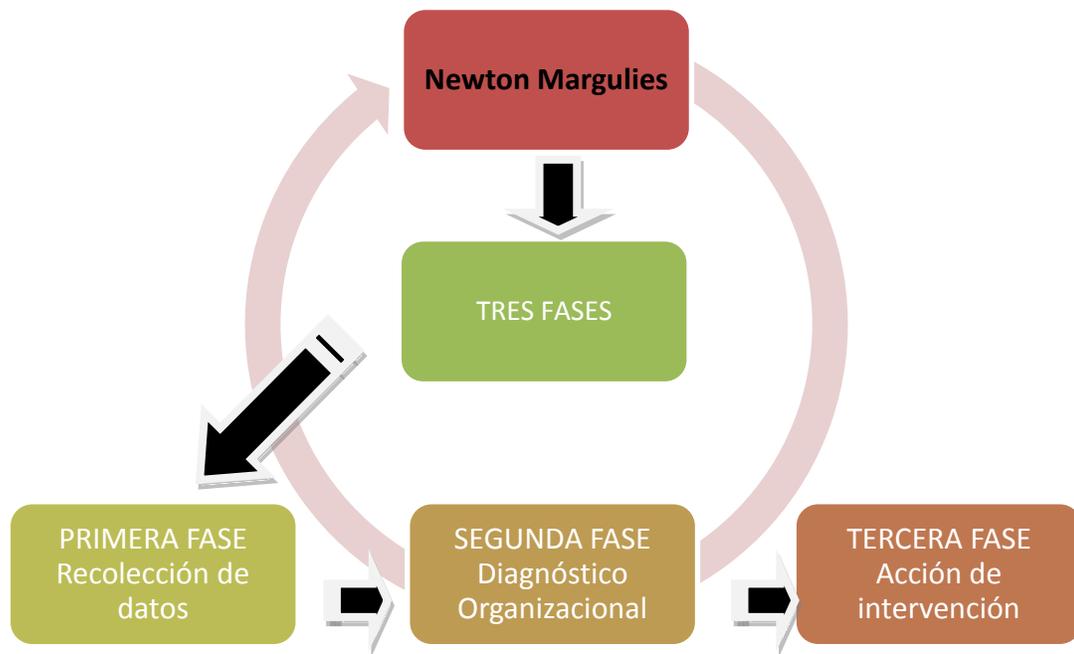
Newton Margulies (1974) en su proceso de Desarrollo Organizacional considera importantes los siguientes pasos.



- Recolección de datos: Esto abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.
- Diagnóstico Organizacional: Se refiere a la resolución de problemas, esto abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad y relación con los propósitos y objetivos.
- Acción de intervención: “La acción de intervención puede ser llevada a través del entrenamiento de sensibilidad y métodos de laboratorio, hasta la conformación de grupos o intergrupos, etc. Esta fase puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.”⁸

Newton Marguiles en su modelo de Desarrollo Organizacional hace énfasis en la recopilación y análisis de datos; denotando que esta es una de las actividades más difíciles del Desarrollo Organizacional debido a que encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos, subsistemas, las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

⁸ Ibidem. Pág. 53



Newton Margulies al igual que Lawrence baso su Modelo de Desarrollo Organizacional solo en tres fases pero él plantea que antes de hacer un diagnóstico es fundamental hacer la recolección de datos, consideramos importante recabar información, conocer a que situaciones nos vamos a enfrentar, y una vez ya establecidos estos puntos claves poder hacer un buen diagnóstico, punto de partida para establecer las posibles acciones a implementar que permitan la eliminación de factores que influyen para que la organización no esté operando de una manera adecuada; por último se hace mención en su tercera fase la acción de la intervención, consideramos que esta fase será oportuna y exitosa al derivarse de un adecuado



diagnóstico y así darle paso al Desarrollo Organizacional que permitirá potenciar la productividad.

Modelo de Desarrollo Organizacional por Luis Ferrer

Luis Ferrer en 1979 propone seis pasos para implementar en una empresa un Modelo de Desarrollo Organizacional.

- Autodiagnóstico. Etapa en la cual el consultor (agente de cambio) asiste al cliente (organización) para que este detecte el estado de salud por el que pasa la empresa.
- Recopilación y diagnóstico de datos. Esto se hace a través de encuestas, entrevistas y reuniones de conformación, los datos que aquí se investigan son de estructura organizacional, clima organizacional, el poder, el ejercicio de autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales o intragrupal.
- La Planeación de la aplicación del Desarrollo Organizacional en la Organización respectiva. Se refiere a la realización del conjunto de planes que se pretende desarrollar para poder llegar a los objetivos fijados.



- La capacitación del personal adecuado para que la ejecución del Desarrollo Organizacional sea efectivo.
- Ejecución. La aplicación de la planeación teniendo en cuenta la relación existente entre “liderazgo y administración” y el “cambio de conductas”.
- Seguimiento y reciclaje. “Verificar que se cumplan los programas establecidos para poder obtener los resultados deseados.”⁹



⁹ Ibidem. Pág. 69



A comparación de los modelos anteriores, nos podemos dar cuenta que el modelo de Desarrollo Organizacional de Luis Ferrer está más completo y lleva una secuencia amplia de acuerdo a los aspectos que actualmente se requieren para que una organización funcione de forma adecuada, Ferrer hace mención en su primer fase de la trascendencia es hacer un análisis corporativo interno que representa una autopercepción del personal que integra la organización, partiendo de una delimitación de debilidades se inicia una recopilación y análisis de datos.

Cabe destacar que Ferrer plantea una fase no considerada por otros autores y que en el ámbito de certificación empresarial es trascendente, hablamos de la capacitación del personal que en los estándares de los recursos humanos son el factor potencial para el éxito de una organización.

Luis Ferrer permite que esta fase de evaluación sea de mayor veracidad y objetividad con la aplicación del seguimiento y reciclaje de factores y procesos.



Modelo de Desarrollo Organizacional por Collette

Collette en 1995 resumió el proceso de Desarrollo Organizacional en cuatro grandes fases.

- Diagnóstico de la situación insatisfactoria. La fase de diagnóstico incluye todas las actividades encaminadas a proporcionarnos una visión clara de la situación insatisfactoria, de tal manera que podamos abordarla en una forma lúdica y realista, las actividades que suelen llevarse a cabo en un diagnóstico son las siguientes:
 - ✓ El acopio de datos relativos a la situación.
 - ✓ El análisis de datos.
 - ✓ El realce de los elementos más reveladores y significativos.

Aquí hay que tomar el diagnóstico como una serie de actividades que permitan obtener una visión más clara de la situación.

- La planificación de la acción. “Es la fase en la que el agente de cambio elegirá y elaborará los procedimientos de cambio para actuar sobre la situación que se desea modificar.”¹⁰

En tanto que el diagnóstico se caracteriza por actividades de búsqueda, análisis, reflexión e interrogación, la planificación por su parte, suele

¹⁰ Ibidem. Pág. 18



caracterizarse por la decisión, la concepción y la preparación. Habitualmente se llevan a cabo las siguientes actividades:

- ✓ La definición de objetivos.
- ✓ La elaboración de estrategias.
- ✓ La elección de los medios de acción.
- ✓ La identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- ✓ El establecimiento de un plan de acción.
- ✓ La concepción y preparación de las herramientas necesarias para la acción.
- ✓ La concepción y elaboración de los instrumentos de control y evaluación.

Es decir que en la planificación se planteara lo siguiente:

Respecto al contenido: ¿Cómo operacionalizar la (s) solución (es)?

En cuanto al proceso: ¿Cómo implantar la solución dentro del sistema social?

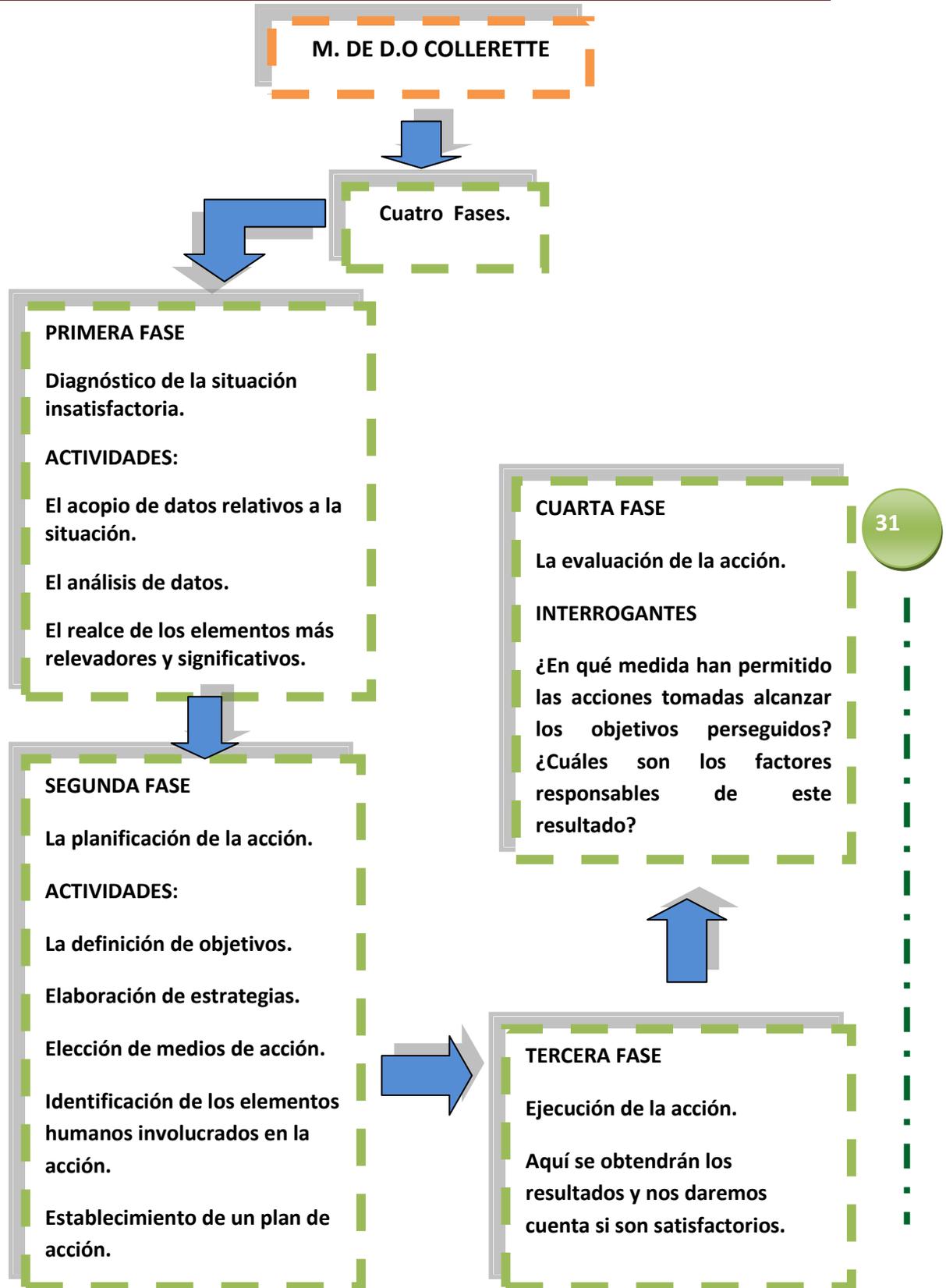
- Ejecución de la acción. Se refiere a como se supondrá, el momento en que se lleva a cabo el plan de acción proyectado.

En la medida en que estemos conscientes de que el diagnóstico pudo dejar fallas en nuestra percepción de la situación en cuestión y en la medida en que hayamos considerado nuestra planificación como una hipótesis de trabajo, comprenderemos que la ejecución toma, en cierto sentido, la forma



de un experimento cuyo grado de éxito variara de acuerdo a las circunstancias.

- La evaluación de la acción. Planteara más que nada las siguientes interrogantes: ¿En qué medida han permitido las acciones tomadas alcanzar los objetivos perseguidos? y ¿Cuáles son los factores responsables de este resultado? Por lo tanto la evaluación consiste en describir los resultados obtenidos, relacionarlos con los objetivos perseguidos y averiguar qué factores o fenómenos explican esos resultados





El modelo de Desarrollo Organizacional de Colletette coincide en todas sus etapas con los autores que para efectos del presente trabajo se mencionarán, por lo cual creemos que no es necesario analizar cada fase, ya que en modelos anteriores ya fueron abordadas.

Modelo de Desarrollo Organizacional por la Dra. Sandra Luz González López.

Y por último el modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López, el cual consta de tres etapas que son las siguientes: recolección y análisis de la Información, diagnóstico y planeación, siendo la ejecución la última etapa.

El modelo de Desarrollo Organizacional tiene como objetivo el dar a conocer la importancia que tiene el diagnosticar la situación actual de la organización, lo que permitirá saber el funcionamiento de la misma, dando soluciones a las fallas, barreras que impiden el funcionamiento de esta.

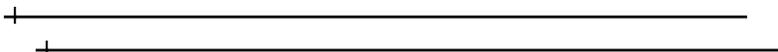
Este modelo se estructuro pensando en las organizaciones que operan en nuestro país, lo cual permitirá que pueda ser implementado en las organizaciones mexicanas que se interesen por lograr un Desarrollo Organizacional eficaz.



➤ Recolección y Análisis de la Información

En esta etapa se conoce, define y concreta todo tipo de información, de la empresa, la cual puede ser:

- ✓ Nombre de la empresa.
- ✓ Ubicación.
- ✓ Giro.
- ✓ Posición en el mercado.
- ✓ Fecha de inicio de sus operaciones.
- ✓ Servicios y productos que ofrece.
- ✓ Recursos con que cuenta.
- ✓ Número de personas.
- ✓ Prestaciones.
- ✓ Público con el que tiene relación.
- ✓ Equipo de transporte.
- ✓ Misión y objetivos.
- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Valores de la empresa.
- ✓ Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza de las instalaciones, manual de procedimientos y revisión, mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo, etc.).





En esta fase es de suma importancia conocer la estructura organizacional de la empresa.

➤ Diagnóstico y planeación.

“Como parte fundamental del establecimiento de un modelo de Desarrollo Organizacional está el realizar un diagnóstico de las posibles deficiencias que se pudieran presentar. Con esta base se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas funcionales de la empresa.”¹¹

En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo adecuado, pero también deberán ponerse de manifiesto las incorrecciones que se encuentran en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y por qué se señala de esta forma, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización. Es decir se trata de diagnosticar todas las posibles fallas que tenga la organización.

Las acciones a seguir se refiere a:

- ✓ Elaboración de planes de trabajo por parte de la gerencia.
- ✓ Establecimiento de rutas y procedimientos.

¹¹ Ibidem. Pág. 24





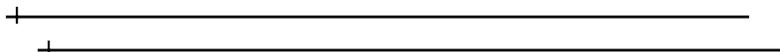
- ✓ Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de Desarrollo Organizacional.
- ✓ Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de Desarrollo Organizacional.
- ✓ Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- ✓ Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- ✓ Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa.
- ✓ Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.
- ✓ Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas.
- ✓ Elaboración de un programa que involucre aspectos tales como:
 - ✚ Costos de nuevos proyectos.
 - ✚ Fecha de inicio y terminación de estos.
 - ✚ Responsable.
 - ✚ Estatus de proyecto.



Con el objetivo de que junto con el informe de otras áreas funcionales de la empresa, sirvan como base para la oportuna toma de decisiones, entre otros aspectos deben considerar el análisis de costos, estimación de ventas, estimación de periodos anteriores, etc.

➤ Ejecución.

Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado, es decir si queremos obtener resultados tenemos que ejecutar lo realizado en la planeación. Un aspecto importante de esta fase es vigilar que lo que se propuso en la planeación se lleve a cabo de acuerdo con lo establecido, además de crear nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente para evitar que se genere algún problema mayor en el proceso de implantación de nuestro programa de Desarrollo Organizacional.





Modelo de Desarrollo Organizacional.
Dra. Sandra Luz González López



Recolección y análisis de la información.

- *En esta etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información, de la empresa.
- *Se conoce la estructura organizacional.

Diagnóstico y planeación.

- *Identificar diseños positivos.
- *Identificar acciones incorrectas.
- *Elaboración de programas.
- *Planes de mejora.

Tres fases

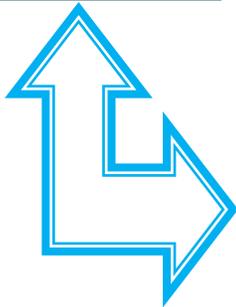
1

2

3

Ejecución

- *La puesta en práctica de lo planeado.
- *Revisar que lo que se propuso se lleve a cabo.





El modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López tiene una estructura bien elaborada, ya que en cada una de sus fases se explica de manera clara y específica.

Se divide en tres etapas cada una perfectamente delimitada y definida para que al momento de ser aplicadas, se logren los resultados de calidad que buscamos en la organización.

Consideramos que con dicho modelo alcanzaremos resultados 100% efectivos y se lograra lo que cualquier empresa u organismo quisiera tener, resultados de excelente calidad y el primer lugar en cuanto a su competencia en el mercado.

Con este breve pero muy completo análisis sobre los Modelos de Desarrollo Organizacional, se termina este capítulo, y daremos paso al capítulo dos, no sin hacer mención que más adelante abordaremos un último modelo, el cual consideramos de mayor importancia, ya que es el más efectivo y completo de todos, “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA FORMAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO” propuesto por la Dra. Sandra Luz González López.



CAPÍTULO DOS AGENTES DE CAMBIO



Cuando menos lo esperamos, la vida nos coloca delante un desafío que pone a prueba nuestro coraje y nuestra voluntad de cambio. **Paulo Coelho.**



2.1 Agentes de Cambio

En este apartado trataremos de definir que es un agente de cambio según la apreciación de diferentes autores, sabemos que para poder generar un cambio de cualquier tipo se necesita de una excelente actitud, tener la capacidad para encontrar formas, métodos y estrategias para alcanzar resultados de calidad que nos lleven a un cambio verdadero.

“Tener la capacidad y el control para cambiar el estado de ánimo de los demás y hacer que sus pensamientos sean positivos, es el papel que tiene el agente de cambio, debe ser una persona que conozca a la organización y tenga facilidad de influir en ellos para que de manera natural se unan a él y así lograr cambios importantes dentro de la organización.”¹²

Cuando una empresa decide iniciar una transformación orientada en sus operaciones (mejoramiento de la eficiencia del equipo, simplificación y/o mejora de procesos entre otros), una estrategia de ejecución bien establecida y un plan inteligente pueden no resultar suficientes.

Otro factor importante para el éxito de ésta iniciativa es la designación de los “Agentes de Cambio”, empleados específicos que conducen a la organización en el curso de ésta travesía.

¹² Ibidem. Pág. 22



Los “Agentes de Cambio” son personas líderes que pueden funcionar a través de toda la organización y sus áreas o unidades de negocios sin considerar la jerarquía tradicional. “Estas personas se encuentran normalmente exentas de las tareas cotidianas y se concentran solamente en el proceso de cambio. Son quienes implementan los nuevos procesos, capacitan a los empleados en los nuevos procedimientos y actúan como modelos para mostrar las nuevas formas de trabajar. Por ejemplo, los “agentes de cambio” pueden pasar gran cantidad de horas visitando las áreas que experimentan cambios, realizando auditoria a los nuevos procesos o aconsejando a las gerencias en cómo mejorar el rendimiento.”¹³

En ocasiones ha ocurrido que, a pesar de la necesidad y el convencimiento de parte de la empresa en ejecutar un proceso de cambio, éste no ha sido exitoso. Por lo cual y en base a las diversas experiencias, un proceso de cambio basado en “agentes de cambio” debe contemplar tres elementos:

- ✓ Un diseño bien pensado.
- ✓ Un reclutamiento cuidadoso contemplando el desarrollo del personal asignado como “agentes de cambio”.
- ✓ Una integración (comunicación) muy estrecha entre el equipo de “agentes de cambio” y las áreas de la organización que son objetivo de la transformación.

¹³ Ibidem. Pág. 34

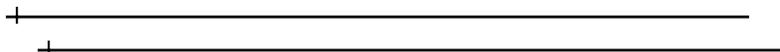


El Agente de Cambio, es aquella persona que actúa en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implantación del cambio proyectado.

La palabra cambio en sí para todo ser humano implica una acción o transformación de algo, lo que puede causar cierta inseguridad, todo depende de la manera en que este cambio sea presentado y recibido por la persona que vive el proceso. Los cambios se presentan en todo momento en la vida cotidiana, el mismo día a día es un proceso de transformación constante al que todos nos vamos adaptando.

En las Organizaciones a medida que estas van creciendo crece con ella la necesidad del cambio, resistirse a él hace que las empresas en algunos casos desaparezcan, y aunque es importante reconocer que en la mayoría de los casos el cambio puede ser incluso doloroso, no hay que olvidar que es el camino que conduce al éxito. Por ello las organizaciones cada día necesitan líderes competitivos, preparados y capaces para dirigir el cambio, se necesita de verdaderos “Agentes de Cambio”.

Los Agentes de Cambio son líderes que más que vivir en el presente se desarrollan en el futuro, sus acciones van encaminadas a lo que puede o debe ser una organización, tienen una gran capacidad para entender su entorno e impactar en él, logran trascender al éxito o muchas veces al fracaso debido a que como son entes que despiertan un sin número de





emociones pueden levantar, impulsar, desarrollar y llevar a la cumbre a una organización en una diversidad de aspectos a través de la “Motivación”. Como también puede lograr un desplome de emociones si estas no son manejadas con liderazgo y responsabilidad lo que puede ocasionar “frustración”.

En una organización existen una serie de aspectos que pueden ocasionar frustración al momento de ejecutar un cambio y debemos tenerlos en cuenta como son:

- ✓ La mala relación con el Agente de Cambio.
- ✓ El sentir injusto las recompensas.
- ✓ Condiciones de trabajo desfavorables y rutinarias.
- ✓ Cuando la toma de decisiones es centralizada o existe un mal clima laboral, etc.

No es nada nuevo que los trabajadores esperan de la organización ascensos, incrementos de sueldo, estabilidad y seguridad laboral, sentirse valorado, horarios apropiados, buenas relaciones interpersonales etc, la lista se puede hacer más amplia pero el éxito del cambio va a depender de la manera en que el agente venda la idea y maneje las situaciones como líder, cuidando aspectos como ver al trabajador desde una perspectiva humana



con objetivos y sueños de vida. Todas las personas buscamos sentirnos parte de algo, si al momento de enfrentar un cambio el agente o líder presenta el proyecto con claridad y transparencia, los incentivos como elemento motivador y además le da la atención necesaria con una buena comunicación y seguimiento y al final evalúa los resultados y los comunica con agrado por el éxito obtenido, el cambio se efectuará de manera positiva.

Con todo esto solo resta decir que un Agente de Cambio tiene en sus manos la oportunidad de cambiar no solo a una organización sino al mundo entero y que la motivación es el condimento que le da luz, vida y pertenencia al cambio.

2.2 Conceptos de Agente de Cambio

“En el análisis del Desarrollo Organizacional es necesario contar con un buen Agente de Cambio, que es aquella persona que actúa en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implantación del cambio proyectado, ya que actualmente es de vital importancia ir de la mano con los grandes cambios que presenta en la actualidad la sociedad, se mencionaran de manera breve algunos conceptos de Agentes de Cambio para posteriormente realizar un análisis de cada concepto.”¹⁴

¹⁴ MURILLO, Soria, Relaciones Humanas, Limusa, México 2006. Pág. 67



Al respecto, Roger Tessier (1973), agrega, toda persona o sistema que contribuye mediante una acción directa o indirecta a la implantación del cambio constituye un Agente de Cambio.

Cualquier persona que tiene la capacidad de influir de manera positiva o negativa sobre otra para manipularla y lograr que realice actividades a su favor se considera como un Agente de Cambio.

Aurelio Buarque de Holanda, define la palabra agente, como aquel que practica la acción, que actúa, autor, causante, promotor, propulsor, impulsor.

Es importante darnos cuenta de que Aurelio Buarque no se equivocó en su definición ya que un Agente de Cambio debe ser capaz, de impulsar, motivar, y ser el motor que genere esa energía para que el cambio se llegue a dar dentro de la organización. Como todas las grandes maquinas necesitan de combustible para poder funcionar lo mismo pasa dentro de una sociedad necesita de pequeños inyectores que la lleven a funcionar de una manera adecuada, el Agente de Cambio es parte de ese combustible o engranes que hacen que su funcionamiento sea el adecuado.

Bennis (1966), dice que el agente del desarrollo Organizacional, es aquel capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a



la organización transaccional proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo (Changing Organizations, McGraw Hill, EUA).

Los cambios que se generan dentro de una organización, de manera positiva o negativa influyen en la sociedad, es por eso que Bennis acertadamente en su concepto nos hace mención de que el Agente de Cambio tiene mucha relación con los procesos que se generan dentro y fuera de la organización.

Robbins conceptualiza al agente de cambio a las: “Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios”. (R., 1973) Son las personas que se responsabilizan de la administración de los cambios.

Debe existir una persona que actúe como líder, que tenga la sensibilidad y el trato humano para convivir con todos los elementos de la organización, que maneje de una forma adecuada los cambios que se presenten dentro de ella, es por eso que Robbins nos dice que son personas que se responsabilizan de la administración de los cambios.

Según Burke el Agente de Cambio es el consultor, el cual “es alguien que proporciona auxilio, consejo, opinión y apoyo, lo que implica que tal persona sea más sabia que la mayoría de la gente”². Aseveración que considera al Agente de Cambio como la persona más conocedora y más capaz que la mayoría de la gente.



Se debe de ver al Agente de Cambio como aquel que nos brinda apoyo para que dentro de la organización el trabajo se haga de la forma más correcta y adecuada, conforme a los objetivos.

Para Lewrence el Agente de Cambio es: “Aquella persona que actúa normalmente como consultor interno o externo, con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia de las ciencias del comportamiento”. Concepción que señala que el Agente de Cambio debe ser una persona preparada y con experiencia en las ciencias del comportamiento.

Lewrence habla de conocer las ciencias del comportamiento, y se comparte la idea que el maneja en su concepto ya que es difícil el manejo de personas si no conocemos la forma correcta o no se conocen los procesos adecuados para interactuar con ellas.

Diversos autores utilizan la expresión “Agentes de Cambio” en el mismo sentido que el agente de D.O., sin embargo, Fernando Achilles (1990), prefiere esta última en lugar de la otra, porque la palabra cambio, como calificadora del papel de agente, parece impregnada de una tendencia contra la estabilidad y permanencia, como lo sugirió Argyris (1970).

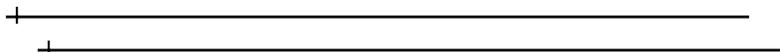
Se debe contar con ciertas características para poder generar estos cambios, tener una actitud excelente, disposición y compromiso por lo que se vaya a realizar.



Agente de cambio es una persona capaz de desarrollar acciones, actitudes de manera continua en diferentes aspectos y áreas de la organización que trae mejoras para la misma, son líderes involucrados en cada proceso de cambio que buscan lograr resultados trascendentales y pueden ser internos o externos los internos son líderes que se encuentran dentro de la organización, trabajan de manera permanente en ella, cuentan con mucho conocimiento y experiencia en todo los sistemas y procesos que la componen y por ende conocen a fondo la problemática de la organización. Los externos son contratados de manera temporal, como es el caso de los consultores, su ventaja es la poca relación con la problemática eso les permite una mayor objetividad al momento de la implementación del cambio, es por ello que se cree que lo ideal en la organización es que existan ambos agentes porque al combinarse objetividad con información real se lograrían un equilibrio perfecto.

Entonces analizando los conceptos anteriores sobre lo que es un Agente de Cambio llegamos a la definición siguiente:

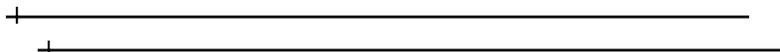
El Agente de Cambio es una persona muy preparada y con la experiencia necesaria para poder dirigir y controlar todo el movimiento de una organización de una forma eficiente esto para obtener los mejores rendimientos tanto de la empresa como del personal que labora dentro de ella.





El Agente de Cambio debe ser una persona con liderazgo para llevar a cabo las dimensiones de tareas, y para las dimensiones de clima y dinámica psicosocial, de modo que ayude a los clientes y demás participantes del sistema objetivo a desarrollar, en el comportamiento humano de la organización a desarrollar.

En general, el Agente del Desarrollo Organizacional, es un consultor externo al sistema. En este caso el consultor puede pertenecer al cuadro ejecutivo de la empresa (consultor interno) o si no de afuera (consultor externo). Pero ambos actuaran como externos al sistema objetivo. El agente de D.O. puede ser también un elemento centro del sistema meta o el propio cliente, siempre que posea adecuada capacitación teórica y práctica para representar tal papel.





2.3 Papel y Funciones del Agente de Cambio

“Si nosotros intervenimos en una empresa u plantel educativo es para generar cambios y llegar a la eficiencia y eficacia, es por eso que el Agente de Cambio debe de cumplir un papel y ciertas funciones para que genere cambios positivos dentro de una institución educativa”¹⁵, a continuación mencionaremos algunos de ellos.

- Recabar datos de la organización:

Esto a través de diferentes medios, como pueden ser juntas, entrevistas, preparando cuestionarios, revisando documentos entre otras, ya que si conocemos de forma más detallada la institución o plantel será mucho más fácil encontrar la forma para cambiar la actitud inadecuada en una actitud positiva.

- Escuchar los diferentes puntos de vista:

De cada una de las personas que laboran dentro de esta institución aunque no se esté de acuerdo con lo que ellos digan se debe de tomar en cuenta su opinión, esto ayudara a no crear una resistencia al cambio.

¹⁵ Ibidem. Pág. 45



- Ayudar a las personas que tengan problemas personales y funcionales, esto hará que se propicie mejor el cambio.

Lo más importante que debe existir para una organización es el factor humano, es por eso que como Agente de Cambio se debe poner especial atención en este punto, si se muestra preocupación y atención por los empleados ellos entraran en un ambiente de confianza y seguridad y esto los motivara para hacer mejor su trabajo.

- Diagnosticar problemas o situaciones que quieran alterar el funcionamiento de la organización o simplemente tener capacidad para detectar alternativas que generen el cambio.

El Agente de Cambio debe tener esa capacidad para poder detectar esas irregularidades o situaciones que generen o puedan causar algún problema en la organización, debe ser una persona capaz y muy preparada para influir de manera positiva y generar los cambios que se buscan.

- Diseñar estrategias de corrección a través del modelo de Desarrollo Organizacional.

Diseñar una buena estrategia es anticiparnos a los problemas y buscar posibles soluciones, pensar a largo plazo, buscar los recursos necesarios para poder conseguir los objetivos y que de esta forma la organización se mantenga dentro del mercado.



- Estimular o provocar comportamientos y acciones que nos lleven a un cambio.

Para la mayoría de los seres humanos el reconocimiento es una parte importante en la vida, consideramos importante que un Agente de Cambio debe ser capaz de buscar factores que hagan sentir al personal parte esencial de la organización. Esto a través de reconocimientos, competencias, incentivos entre otros, crear un ambiente positivo es generar un cambio verdadero

- Desarrollar, capacitar o enseñar a personas o grupos para que mejoren sus hábitos de trabajo para mejorar su eficiencia y efectividad y por ende la productividad.

Para nosotros la capacitación debe de ser general es decir se debe de llevar en todos los niveles jerárquicos de la organización, ya que creemos que todos los empleados tienen los mismos derechos y obligaciones se les debe permitir participar en igualdad de condiciones.

- Confrontar a personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva para que acepten, adopten e impulsen el cambio y no lo obstruyan.

Ser capaces de buscar alternativas para no presentar resistencias al cambio, ya que si una parte del grupo no se siente conforme con lo establecido el



trabajo no estará realizado de una manera correcta ya que esa parte en desacuerdo podría derrumbar todos los planes establecidos.

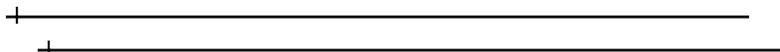
- Intervenir en forma directa para asegurar que se tomen provisiones para evitar errores o fracasos en los procesos de cambio planeado.

Lo cierto, es que los agentes podrán asumir, ya sea formal o informalmente, uno u otros de los siguientes roles:

- ✓ Los responsables.
- ✓ Los ejecutores.
- ✓ Los consejeros.
- ✓ Los iniciadores.
- ✓ Los evaluadores.

Los responsables Son aquellos a quienes fue asignada, o quienes han decidido (cuando pueden hacerlo) asumir, la responsabilidad de la iniciativa de cambio. Ellos no necesariamente poseen un status de autoridad dentro de la organización, pero por lo menos han recibido una delegación de la autoridad, ya sea formal o no, en relación con el proyecto de cambio. En otros términos, les corresponde dirigir el proceso de toma de decisiones dentro de la intervención de cambio y responder de los resultados obtenidos.

Los ejecutores Son aquellos a quienes haya sido asignado una o varias tareas específicas que habrán de ejecutar dentro de una u otra de las etapas





de la intervención. Son personas que en la práctica habrán de ponerse en marcha los detalles de un plan de acción previamente elaborado. En conclusión son quienes actuarán sobre el entorno para hacerlo cambiar.

Ellos están prácticamente desprovistos de influencia sobre las orientaciones del cambio, y muchas veces serán personas a las que se habrá elegido por su habilidad en utilizar una técnica dada o actuar sobre una problemática específica.

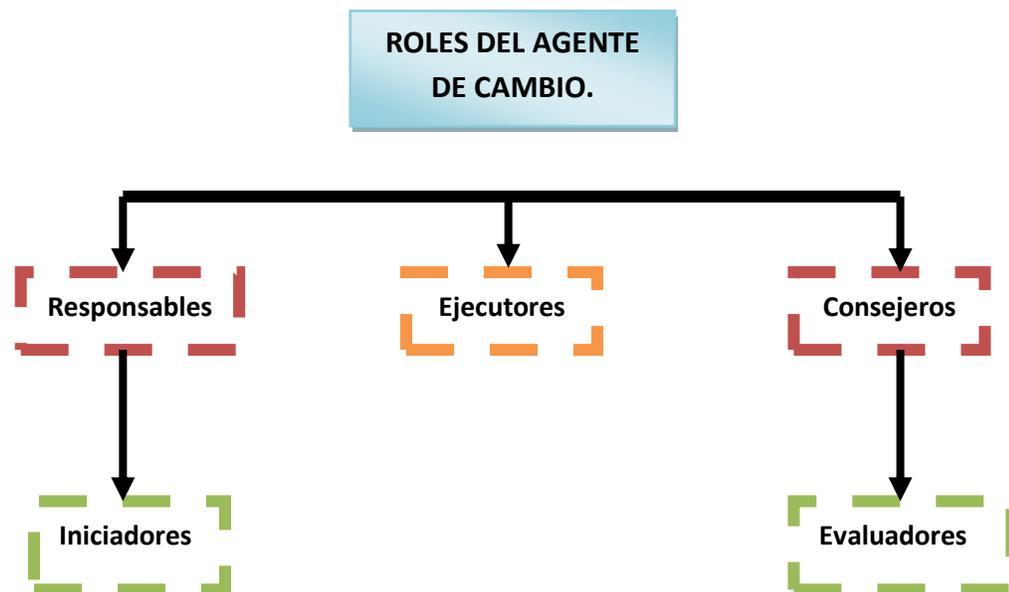
Los consejeros No están en si involucrados en la acción real y sus vicisitudes, su rol consiste en ayudar a los responsables y ejecutores a entregar esta acción de la manera más atinada posible, a elaborarla en referencia a ciertos conocimientos científicos y a evaluarla sobre la marcha o a su término, en relación con criterios cuya validez y cuyo rigor rebasan, por lo menos en teoría. A aquellos que dicta el mero sentido común. Se caracteriza también dentro del status de consejero en la iniciativa del cambio, el hecho de quien posea semejante rol no puede recurrir en lo que se refiere a los mecanismos de toma de decisiones más que a modo informales de influencia. No participa de la responsabilidad del proyecto, y por lo tanto, no se le reconoce derecho alguno de tomar decisiones formales.

Los iniciadores Son aquellos que expresan de manera explícita las necesidades que se emprendan acciones para introducir un cambio y hagan el intento de interesar al entorno en la pertenencia de tal cambio. Los



creadores y planificadores por su parte, son personas dedicadas a concebir y articular los diferentes componentes de la iniciativa de cambio de un plan de acción.

Los evaluadores Son aquellas personas que hayan recibido el encargo o tomen la iniciativa de evaluar en qué medida fue implantado el cambio, si esté alcanzó sus objetivos y se mejoró o no la situación.



El Agente de Cambio puede rotarse de lo anteriormente expuesto, puede desempeñar varios roles dentro de una iniciativa de cambio planificado y puede adoptar diferentes modelos, según la importancia que se otorgue a sí mismo y a los diferentes protagonistas dentro de la estrategia del cambio.

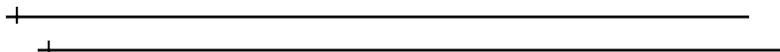
Sugerimos adentrarse en el alcance y repercusiones que todo cambio genera y en lo que el agente de cambio debe hacer para garantizar



resultados que favorezcan a todos, los señalamientos expuestos nos ayudan a comprender el rol del cambio y cómo debe considerársele.

Evidentemente, todas estas cualidades son difíciles o imposibles de encontrar en un solo individuo. Cada profesional de cambio actuara según sus experiencias profesionales. Cada uno será más eficaz y se sentirá más cómodo en algunos de estos papeles que en otros, por eso mismo el agente de cambio debe de procurar fortalecer sus puntos más débiles, la flexibilidad de su comportamiento profesional, abriendo el abanico de su repertorio funcional.

Pero si consideramos que cada individuo Agente de Cambio, debe de estar completamente preparado y debe de tener especial cuidado en cubrir todas estas características, una forma de hacer esto sería tal vez tomando cursos de motivación, actualizándose día con día, tener un excelente trato humano y ser capaz de ponerse en el lugar de sus subordinados para que ellos se sientan parte importante de la organización.





2.4 Habilidades del Agente de Cambio

Los Agentes de Cambio gestionan – como ya mencionamos – diferentes variables, y para ello cuentan por lo menos con las siguientes características y habilidades:

- Comprenden con facilidad la relación entre los objetivos estratégicos del proceso de cambio y cada uno de los planes o actividades asignadas.
- Son grandes “hacedores”: les entusiasma implementar las soluciones y ver con sus propios ojos que lo previamente pensado y planeado efectivamente fue instalado; tienen también “sensación de urgencia”.
- Suelen ser personas apasionadas (no necesariamente extrovertidas) con las tareas o actividades que realizan. Están contentos con el trabajo que tienen, que no es lo mismo que pensarlos conformistas.
- Sin lugar a dudas, poseen un nivel de ubicación y madurez que los distingue de los demás.
- Conocen sus límites; y, saben cuándo, cómo y a quién pedir ayuda.
- Generan reconocimiento del resto del grupo.
- Poseen habilidades (a veces de manera intuitiva) de gestión de proyectos: priorizan, delegan, controlan, premian y castigan.
- Muestran resultados.



- Ayudan al cliente a percibir, concientizar y asumir la necesidad del cambio y del proceso de diagnóstico.
- Diagnóstico por el agente de cambios y el cliente, en un trabajo de colaboración.
- Analizar y tomar decisiones sobre problemas identificados, implicando otras personas en el proceso de decisión, planeación y ejecución de acciones.
- Ejecución del plan, de modo productivo y con éxito.
- Evaluación del proceso. “Continuación, irradiación y sustentación de los cambios conseguidos.”¹⁶

2.5 Características del Agente de Cambio

Los Agentes de Cambio están facultados para diagnosticar situaciones futuras de acuerdo a los comportamientos que observa o bien detectar áreas de oportunidad, dentro de las características de los Agentes de Cambio se encuentran que:

¹⁶ **García López, J.M.:** "El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos" en Contribuciones a la Economía, abril 2010, en <http://www.eumed.net/ce/2010a/> (Página de Internet)



- Son personas visionarias, esto significa que tienen una gran facilidad para saber cuál será el rumbo de la organización esto les permite tomar decisiones anticipadas para evitar riesgos.
- Son generadores de elementos de gran valor para la organización, la información y estrategias que desarrollan siempre encaminarán a la organización al éxito.
- Toma decisiones fundamentadas, desarrolla las potencialidades de cada recurso del sistema tomando como base el estudio de la misma a través de una relación directa con el personal.
- Crea lazos de confianza y afectividad, se da el tiempo para escuchar las necesidades y opiniones, además de apoyarlos en la solución de sus problemas con el fin de restar la resistencia al cambio y lograr compromisos seguros y duraderos.
- La inteligencia emocional que desarrollan y el éxito de su desempeño radica en la asociación que ellos ligan con la productividad del negocio. Es el responsable de cada proceso y por ende de los resultados alcanzados. Por ello anticipan una planeación de cada proceso así como la verificación de que estos se apliquen y como cierre la evaluación de los resultados.

Otras características que debe tener un Agente de Cambio son las siguientes:

- Un Agente de Cambio es quien tiene el valor de asumir un riesgo.



- Un Agente de Cambio es quien tiene el valor de abrirse a nuevas ideas.
- Un Agente de Cambio es quien está insatisfecho con la realidad actual.
- Un Agente de Cambio es quien asume la responsabilidad donde otros crean excusas.
- Un Agente de Cambio es quien logra ver las posibilidades en una situación donde otros ven las limitaciones.
- Un Agente de Cambio es quien puede crear en otros la capacidad de soñar.
- Un Agente de Cambio es quien inspira a otros con la visión de lo que pueden aportar.
- Un Agente de Cambio es quien con su alma llega a la de otros.
- Un Agente de cambio es quien logra la integración de mente, cuerpo y alma.
- Un Agente de Cambio es quien posee el poder de uno hecho muchos y de muchos hecho uno.
- Un Agente de Cambio es quien se interesa en los demás y con ello desarrolla las ideas, la energía y capacidad e otros.
- Un Agente de Cambio es quien es quien tiene el deseo de sobresalir.
- Un Agente de Cambio es quien posee la habilidad de dejar el ego en aras de lo que es mejor para todos.



- Un Agente de Cambio es quien posee una mente y alma abiertas.
- “Un Agente de Cambio es quien logra ver sus sueños hechos verdad.”¹⁷

2.6 Ventajas y Desventajas del Agente de Cambio

VENTAJAS

- ✚ Contar con este tipo de personas es el placer de trabajar con ellas: suelen ser fieles y honorables, con códigos simples y transparentes.
- ✚ Otro beneficio – en este caso menos visible – es que el Agente de Cambio bien cuidado se erige automáticamente en un modelo de conducta a seguir por el resto del grupo cercano.
- ✚ La actitud positiva y lo que es capaz de transmitir a sus compañeros de trabajo, gracias a esta característica tan especial son capaces de generar grandes cambios y ser líderes de calidad, lo más complicado que una organización pudiera tener independientemente de los recursos materiales, humanos y tecnológicos, es una actitud negativa que impida el cambio organizacional y que además genere roses

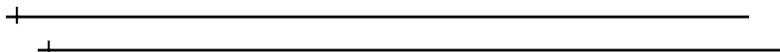
¹⁷ Ibidem. Pág. 68

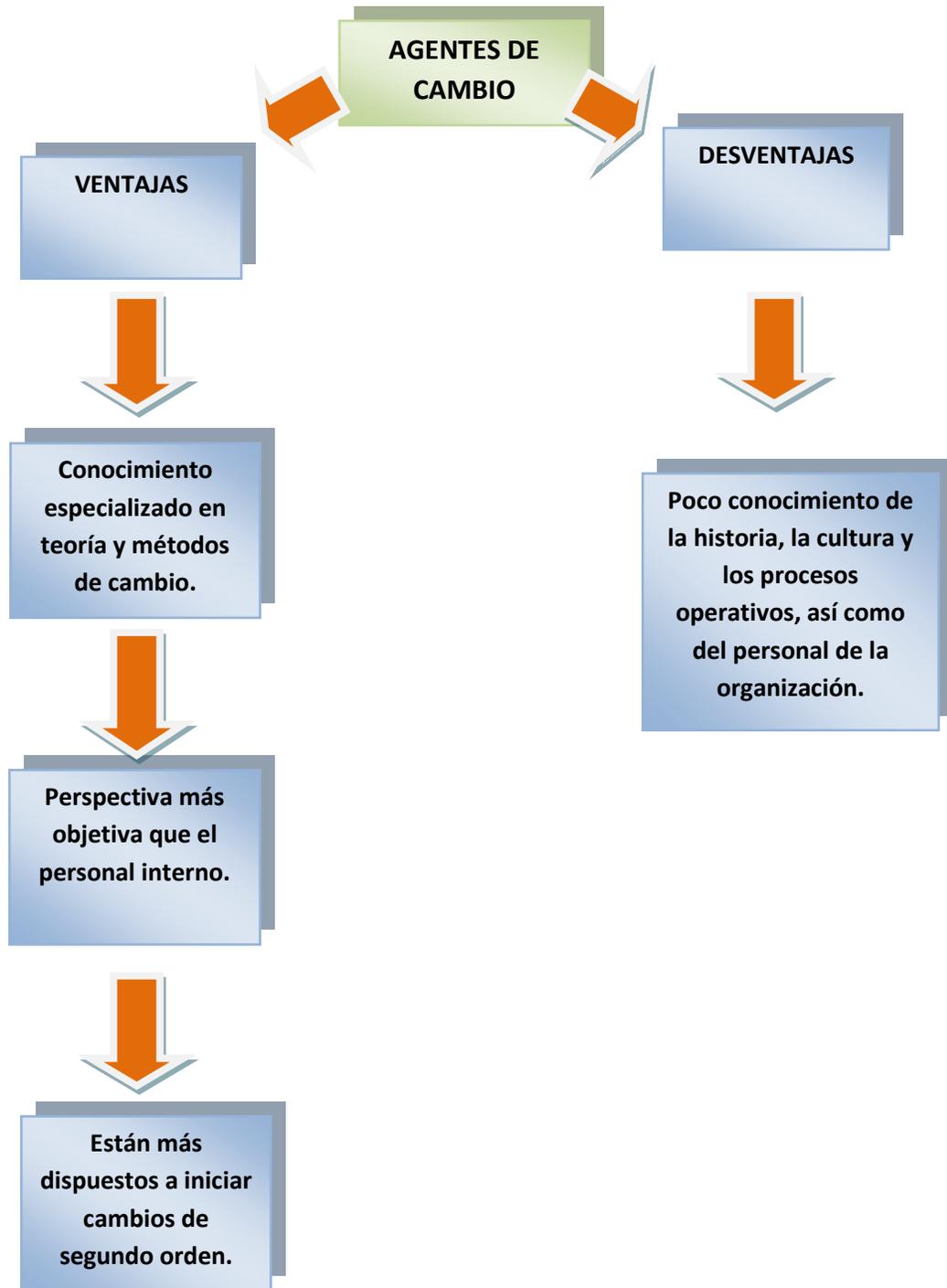


entres los compañeros de trabajo, por tal motivo tener actitud positiva y ser capaz de transmitirla es una cualidad muy grande.

DESVENTAJAS

El no conocer la historia y cultura de la organización él no llevar una relación constante con todos los integrantes de esta provocaría tal vez desviaciones o pequeños errores en su trabajo, se ha mencionado en los apartados anteriores que también existen agentes de cambio interno, consideramos que ellos no tendrían problema alguno con este punto, la desventaja que ellos tal vez podrían tener es la relación con los integrantes de la empresa si es muy fuerte y de amistad podría también causar desviaciones en sus resultados.







2.7 Agentes del cambio educativo

“La educación es un elemento muy importante e indispensable en el desarrollo de las sociedades, influye en las condiciones generales de vida de los individuos, es por eso que un alto grado de escolaridad se asocia con una mayor oportunidad para incorporarse al mercado laboral y obtener los ingresos necesarios para la satisfacción de las diversas necesidades, logrando con ello el desarrollo personal y contribuyendo a su vez al desarrollo económico del país. ¿Se dará en la sociedad la valoración suficiente de la educación adquirida? ¿Estará consciente la población, específicamente la juventud, de que la educación es un mecanismo de movilidad social, a través del cual se pueden lograr condiciones de vida más satisfactorias? ¿Cuándo comprenderán las autoridades educativas o incluso los gobiernos, que no basta con hacer “reformas de sexenio” para combatir el problema del rezago educativo? ¿Están conscientes los padres de familia de que tienen una gran responsabilidad en la educación de sus hijos y no sólo la escuela?”¹⁸

¹⁸ Fullan, M. (1998). The Meaning of Educational Change: A Quarter of a Century of Learning. En A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan y D. Hopkins (eds.): *International Handbook of Educational Change* (pp. 345-214-228). Dordrecht: Kluwer. Traducción de Santiago Arencibia (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria) y revisión técnica de Antonio Bolívar



Emilio Durkheim, a quien se le considera el fundador de la Sociología de la Educación, señaló la importancia de ésta como un hecho social, define el concepto como un proceso mediante el cual las personas adquieren o asimilan patrones conductuales que les permiten formar su propia personalidad y es a través de este proceso de socialización, en el que el hombre biológico se convierte en hombre social. El hombre solo puede ser un ser social en el seno y desarrollo de una comunidad humana, por lo tanto, debe tenerse siempre en consideración que tanto educando como educador, los dos elementos indispensables del proceso de aprendizaje, constituyen una comunidad educativa y a su vez forman parte de una sociedad que a sí misma la influye.

El incremento de las infraestructuras educativas tiene un impacto bastante limitado en la mejora efectiva del aprendizaje, pero tiene importantes consecuencias indirectas que pueden ser una oportunidad para estimular otras medidas pedagógicamente más relevantes. De todo tipo que se generan, algunas magníficas, otras nefastas.

Alguien, en cada equipo docente, en cada centro, en cada zona educativa, en cada unidad administrativa... debe actuar como agente del cambio para que la nueva infraestructura tecnológica sea el espolón que genere acciones que mejoren de verdad el aprendizaje.



Como bien ha documentado Michael Fullan, las fuerzas efectivas del cambio son un conjunto de variables tales como la presencia distribuida de agentes del cambio, el énfasis en la transformación del contexto, el velar por la coherencia del proceso, el apoyo en valores educativos profundos o la tolerancia ante la incertidumbre. Alguien debe velar por todo ello, de forma explícita y notoria. ¿Y quién mejor que los propios docentes? En fin, los agentes del cambio educativo son personas que, distinguiendo los temores de los problemas, hacen cosas y saben aprovechar las oportunidades en beneficio de todos.

En todas las organizaciones encontramos agentes de cambio personas con ganas y actitudes capaces de hacer cambios positivos en su entorno laboral, de una manera muy especial consideramos que los grandes agentes de cambio se crean en un plantel educativo, es el caso de las escuelas de educación básica, ya que ser docente es una de las profesiones más difíciles que pudieran existir, y son ellos los maestros y maestras que con sus actitudes generan grandes cambios no solo dentro de la institución sino fuera de ella. Ellos son conductores para que el alumno desarrolle su inteligencia y sus capacidades psicomotrices.

Un profesor no solo toma el papel de conductor, en su campo laboral se requiere que sea capaz de ser padre, amigo, compañero, y psicólogo entre otras ya que los alumnos requieren de todas estas atenciones y cuidados.



2.8 Agentes de Cambio en la Escuela Primaria Lic. Mario Colín Sánchez

Son tiempos de cambios. Una sociedad masivamente más conectada, con mayor acceso a la formación, con mayor libertad de movimientos, con más libertad de expresión, más urbana, con más tiempo libre, y con más tecnología para crear, mezclar y compartir.

Pero siempre he considerado que lo más importante en un proceso de cambio son los Agentes del Cambio, las personas que se encargan de hacerlo posible. Sin ellos no hay cambio, ni etapas, ni proyectos, no hay ilusión. Y estos Agentes del Cambio casi siempre están trabajando sin reconocimiento para conseguir cambios en sus empresas, en sus instituciones, en sus entornos.

Los Agentes del Cambio son los que se mueven entre líneas y logran avanzar con acciones concretas, pequeños (o no tan pequeños) movimientos que hacen que las grandes estructuras se vayan moviendo, y que sus dirigentes (quizás) vayan tomando conciencia. Sin ellos no habría cambio. Es el caso de la docente de sexto grado, gracias a ella se han generado grandes cambios en la institución y con su talento e inteligencia es capaz de motivar a todo el personal docente para lograr resultados de calidad.



CAPÍTULO TRES

RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL



En un mundo superior puede ser de otra manera, pero aquí abajo, vivir es cambiar y ser perfecto es haber cambiado muchas veces. **John H. Newman (1801-1890)**



3.1 Resistencia al Cambio Organizacional

“Las empresas en los actuales escenarios se debaten ante la dinámica constante que se manifiestan en los escenarios comerciales en donde actúan. En ellos, se originan muchos cambios, producto de la demanda de los consumidores en pro de satisfacer sus necesidades, la intervención del estado con sus normativas legales, impositivas, los efectos de la competitividad, el desarrollo tecnológico, innovaciones, productos.”¹⁹

Lo cierto es que la gerencia debe estar atenta para afrontar los cambios y preparar a su recurso humano a fin de interpretarlos, de evitar la resistencia al cambio que puede perjudicar a todos.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

¹⁹ GARETH, R. Jones, Teoría Organizacional, diseño y cambio en las Organizaciones, Pearson, México 2008. Pág. 69



Cada vez más la gerencia debe centrarse en lo que un cambio genera y obliga a fin de planificar las acciones que permitan interpretarlo, aprovecharlo, determinar su alcance y repercusiones. Considerar lo relevante que es hoy manejar adecuadamente todo lo concerniente a la gerencia de cambio, que constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Se ha escrito, que cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es descongelar valores antiguos, cambiar y o recongelar estos nuevos valores.

1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización, poder fácilmente verla y aceptarla.
2. El cambio implica un agente de cambio entrenado, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el recorrer de este proceso, el Agente de Cambio alimentar a los nuevos



valores, actitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y comportamientos del Agente de Cambio, internalizándolos así que perciben su eficacia en el desempeño.

3. Re congelar significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

Desde luego, es válido cuando se dice, que acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello se debe estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

“Las empresas, gracias a su operatividad efectiva y de saber interpretar los cambios que constantemente se manifiestan en los escenarios en donde operan, pueden manejar adecuadamente todo lo que el cambio organizacional involucra. Se sabe que los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de



transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.”²⁰

Definitivamente la gerencia moderna debe estar muy atenta ante los efectos de los cambios, lo que ello genera, saber motivar a todas las personas involucradas en ella, tomar muy en cuenta que el aquí y el ahora que presenta muchos cambios.

Como lo indican Reyes y Velásquez, el paradigma parece ser " quien no se adapte al cambio morirá en el camino". Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El compromiso no es descubrir una verdad que hasta ahora haya escapado a otros, si no generar nuevas capacidades prácticas de acción. El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de

²⁰ Ibidem. Pág. 98



supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante.

Por tanto, solamente aquellas empresas que cuentan con líderes, gerentes creativos, innovadores, dinámicos, preparados ante los nuevos retos y capaces de dar paso no solamente a nuevos cambios, sino que los saben afrontar, saldrán adelante.

3.2 Tipos de Resistencia al Cambio Organizacional

73

Resistencia lógica:

Surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo labores que deben aprenderse para desempeñar las nuevas funciones.

Resistencia psicológica:

Se expresa en términos de los intereses y sentimientos individuales de los empleados, con respecto al cambio. Se podría hablar aquí de variables como el temor a lo desconocido, la desconfianza en el liderazgo de la gerencia o el sentimiento de seguridad amenazada.



Resistencia sociológica:

Se expresa en términos de los intereses y valores del grupo, poderosas fuerzas que deben tomarse en cuenta.

3.3 Técnicas para vencer la Resistencia al Cambio Organizacional

Las técnicas más utilizadas por los directivos para vencer la resistencia al cambio son las siguientes:

Coerción:

La dirección decide implementar el cambio de forma unilateral: lo anuncia y explica cómo lo hará, evita así cualquier tipo de participación.

Intervención:

“El Agente de Cambio trata de vender al personal afectado los motivos que lo justifican para convencerlos de que lo acepten. También forma grupos de trabajo con las personas afectadas para que aporten ideas o mejoren las suyas, aunque quien toma la decisión de modificar y la forma de hacerlo es el Agente de Cambio.”²¹

➤ ²¹ REYES, Ponce Agustín, Administración de Personal, Relaciones Humanas, Limusa, 2008, México. Pág. 89



Participación:

Aunque establece su necesidad, el Agente de Cambio delega la implementación en aquellas personas a las que afecta, por lo que crea un grupo de trabajo y marca unos objetivos. Aquí destaca la importancia de la información y la acumulación para transmitir a las personas la lógica, necesidad y forma de llevar a cabo el cambio.

Persuasión:

El Agente del Cambio asume un papel algo pasivo, aunque identifica la oportunidad del cambio. Delega llevar a cabo el cambio en algunas personas de la organización o en un consultor externo. Estos expertos persuadirán con sus ideas a los miembros de la organización afectados y escogerán las mejores ideas para la implementación.

3.4 La Resistencia al Cambio. ¿Cómo Anticiparla?

La Resistencia al Cambio es la fuerza opositora que se genera al iniciar un proceso de cambio. Es altamente influenciada por la percepción de las personas, en relación a la forma en que ese cambio las afectará. Pero la resistencia no constituye en sí misma un hecho negativo, si se asume como una condición obligante basada en la evaluación continua de los supuestos que fundamenten el cambio. La resistencia se puede expresar abiertamente



o ser encubierta. Básicamente las causas de la Resistencia al Cambio se pueden clasificar en: factor económico, ansiedad, incertidumbre, modificaciones en las relaciones, rechazo a una mayor intervención de la autoridad formal e inercia asociada a la situación actual. Cuando se plantea el cambio, el factor económico es en general el primero en analizarse.

La ansiedad se genera por la necesidad de adecuar las competencias personales, al perfil requerido en función de los cambios previstos. En cuanto a la incertidumbre, esta se deriva de la complejidad de los factores intervinientes en los cambios, por lo cual es imposible predecir con certeza, el resultado. La interrelación social entre los integrantes de la organización, se basa no sólo en la definición formal, asociada a la estructura organizacional, sino que está determinada en gran medida por el ambiente social y sus relaciones informales. La amenaza de cambio en esta interrelación, fuertemente arraigada en muchos casos, genera rechazo al cambio. Por otra parte el conocimiento y destrezas adquiridas por la experiencia en la ejecución de las tareas actuales, generan una autonomía relativa, que podría reducirse por el mayor control supervisorio requerido a raíz del cambio.

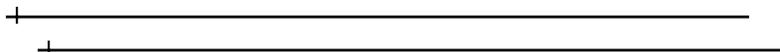
En cuanto a la inercia, esta constituye una causa natural de la Resistencia al Cambio, porque orienta hacia la ejecución de las actividades y tareas en la forma que se vienen haciendo, aun cuando el cambio represente una optimización evidente. Minimizar a términos razonables, la Resistencia al



Cambio, implica crear un clima organizacional adecuado; entendiéndose por clima organizacional: “un conjunto de valores o actitudes que influyen en el modo de relacionarse las personas unas con otras, como la accesibilidad, las pautas de autoridad, las relaciones sociales, etc.” (Bennis, 1973, p. 91). El clima organizacional negativo al cambio está presente cuando existen: falta de credibilidad y liderazgo por parte de los promotores del cambio; incremento importante de los conflictos; pérdida de control sobre el entorno; sensación de incompetencia, lo cual genera ansiedad; excesiva individualidad y celo, que limita un adecuado trabajo de equipo. En cuanto a las estrategias para “vencer” la Resistencia al Cambio.

Michael (1983), considera que es más adecuado debilitar a las fuerzas opositoras y lograr su cooperación, que simplemente apoyarse en las fuerzas proclives al cambio. El rol de la alta gerencia es crucial para minimizar la Resistencia al Cambio, por cuanto su total involucramiento, le da legitimidad al proceso. Esto en ningún caso implica que la resistencia desaparece por la aplicación de la autoridad. De hecho la alta gerencia debe lograr una visión compartida, que genere verdadero compromiso en cuanto al éxito del proceso.

En definitiva el cambio organizacional debe asumirse como un proyecto, cuya aplicación generará resistencia que debe ser anticipada para lograr los resultados planteados. Tripier (2002), Fulmer (1983) y Nargulies (1985) orientan sobre las acciones previas, que implican: identificar a todos los





niveles de la organización los potenciales líderes de cambio e involucrarlos para lograr lo que Beer (1990) ha denominado “compromiso hacia el cambio”, y aprovechar el efecto multiplicador de esos líderes, que en todos los casos, no son los que ocupan los cargos de supervisión; también se deben identificar sus potenciales opositores y analizar sus argumentos para realizar los ajustes necesarios. En tal sentido es fundamental una comunicación abierta y total receptividad, hacia los planteamientos contrarios. Se debe establecer empatía con el personal. También se deben analizar las fallas críticas y sus causas. Este diagnóstico previo con la participación de toda la cadena de valor, que incluye: clientes, empresa y proveedores, permitirá definir en forma asertiva, el cambio requerido, asociado a: aplicación de la calidad total, desarrollo de mercados, reingeniería, alianzas estratégicas, desarrollo de competencias, gestión estratégica de costos, mantenimiento productivo total, benchmarking, tecnología de la información y otros.

3.5 Principales razones por las que existe la Resistencia al Cambio.

La conformidad con las normas:

Las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo, por lo que en el momento en que es necesario efectuar un cambio



que se contraponen o altera las normas del grupo, lo más probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.

Cultura en la organización:

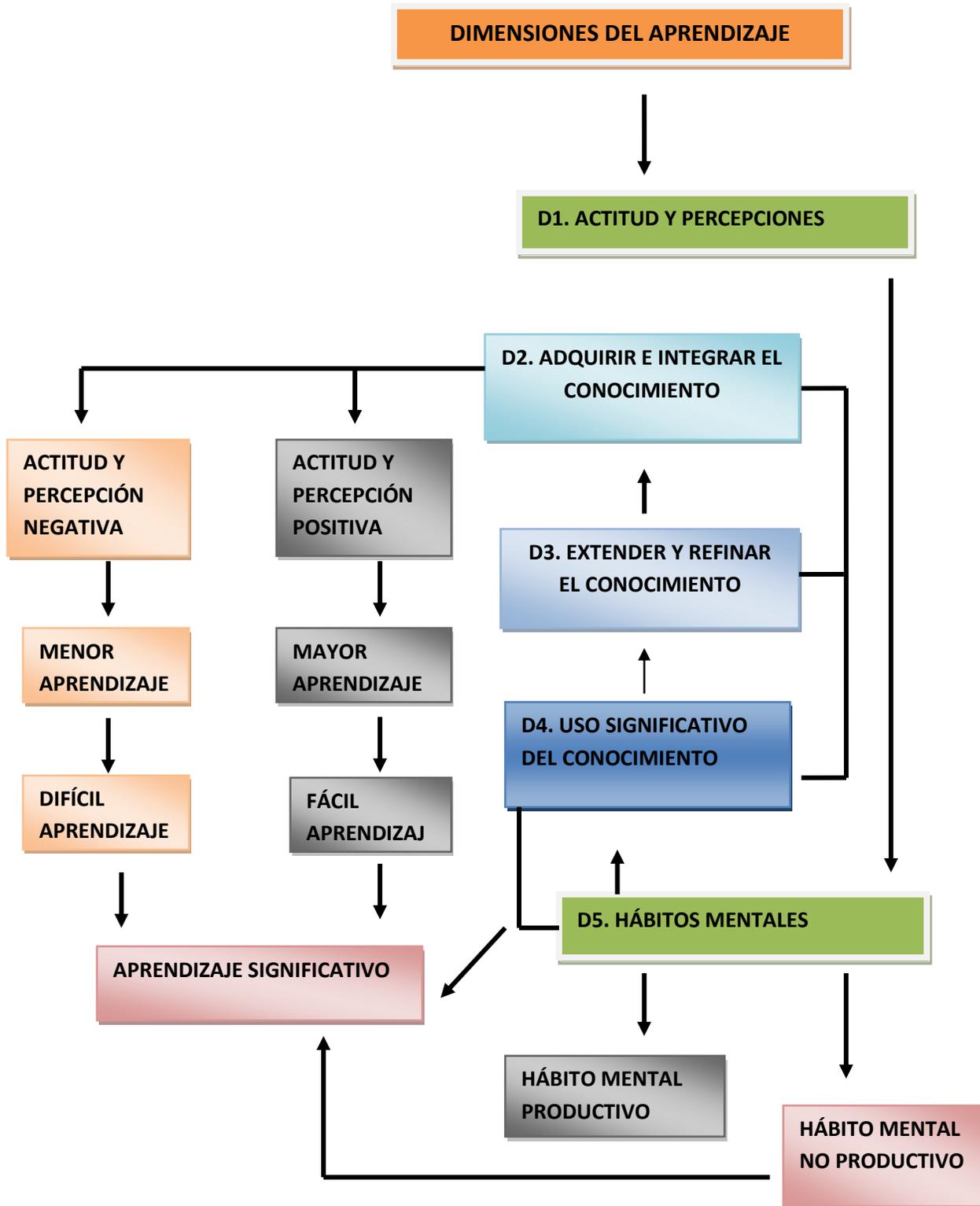
La cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos, por lo tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, se alteran algunos elementos de su cultura, aquí es donde surge la Resistencia al Cambio. “Mientras más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia. La administración de la Resistencia al Cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es el principal factor que ocasiona la resistencia. El cambio debe de ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas y temores.”²²

Antes de comunicar un cambio dentro de la organización, se deben de analizar cuidadosamente los factores en los que puede afectar al personal interno, tanto en el presente como en el futuro. Es aquí donde entra el concepto de cultura organizacional, para entender esto, se plantea el esquema de las 4 dimensiones de las culturas organizacionales exitosas que se indica a continuación:

²² DAVIS, Keith y Newstrom, John, “El Comportamiento Humano en el Trabajo”, Editorial Mc, Interamericana Editores, 4^{ta} Edición, México 1996. Pág. 57



ESQUEMA DE LAS DIMENSIONES (MARZANO)





1. Visión: Es la meta que define lo que se hace y lo que no se hace en la organización y dicta hacia dónde va la empresa. Es importante que todos los integrantes de una empresa conozcan la visión de la misma.

2. Consistencia: Se refiere al conjunto de normas, reglas, procedimientos y rituales que definen la forma particular o el estilo en que la organización responde a situaciones internas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la consistencia exagerada de normas y reglas se puede convertir en burocracia.

3. Participación: Es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la organización, aunque a veces una empresa no puede implementar todas las ideas de sus miembros, debe de existir el ambiente y la libertad que incite la participación creativa y eficiente.

4. Adaptabilidad: Es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio, es una medida de la flexibilidad de la empresa. Cuando una organización tiene una alta participación y una alta adaptabilidad, se dice que tiene una cultura flexible y con disposición al cambio.

Otra teoría para disminuir la Resistencia al Cambio, consiste en el análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas. Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.



- Generar información sobre hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- Reducir incertidumbre e inseguridad.
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad no combatir la resistencia, es sólo un síntoma, hay que buscar la raíz.
- No imponer el cambio.
- Hacer un cambio participativo.
- Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- Plantear problemas, no soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños.
- Crear un compromiso común.
- Plantear el costo-beneficio del cambio.

Pero el cambio no siempre es malo o representa resistencia, existe también el cambio planeado, el cual está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis extenso del sistema total. En otras palabras, se lleva a cabo un análisis profundo de la situación, que permita identificar los aspectos insatisfactorios y determinar, al mismo tiempo, el punto ideal a que se quiere



llegar. De este modo, resulta más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar.

El cambio planeado se realiza básicamente para:

- Lograr que los efectos del cambio perduren.
- Obtener un cambio participativo.
- Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
- Aplicar las herramientas adecuadas.
- Poder predecir los efectos del cambio.
- Manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras.

Como conclusión se puede decir que para lograr un cambio exitoso, los 4 factores de la cultura organizacional deben de estar muy fuertes, las estrategias para el cambio que se propongan deberán de orientarse a lograr el mejor balance entre estas 4 dimensiones.

Además se recomienda tomar en cuenta que la Resistencia al Cambio no se da por capricho necesariamente, sino como un proceso natural de reacción ante lo que se percibe como una amenaza de probable pérdida o desajuste, de tal forma que se debe de lograr un exitoso proceso del cambio orientado hacia la efectividad y salud organizacional deseada.



CAPÍTULO CUATRO.

CASO PRÁCTICO

PROPUESTA DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ADECUADO PARA FORMAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO
EN EL PLANTEL DE EDUCACIÓN BÁSICA LIC. MARIO COLÍN
SÁNCHEZ.



La inteligencia consiste no solo en el conocimiento, sino también de la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica. Aristóteles (384 AC-322 AC)



4.1 Antecedentes de la Escuela Primaria Lic. Mario Colín Sánchez

1997	Fundación de la escuela con siete grupos
1999	Barda perimetral, y adquisición completa del mobiliario.
2002-2005	Se integra al Programa Escuelas de Calidad, con lo que se mejora infraestructura y adquisición de equipo de cómputo.
2006	Ampliación de infraestructura para clases de computación, con sala multimedia e instalaciones de pizarrones de cristal.
2007-2010	Se integra al programa Escuela Siempre Abierta y Escuela de Verano.
2009	Se amplía infraestructura creando salón de usos múltiples.
2011	Se integra un programa para impartir clases de inglés y se adquieren materiales digitales.
2012	Se integra el comedor y palapas para los alumnos.

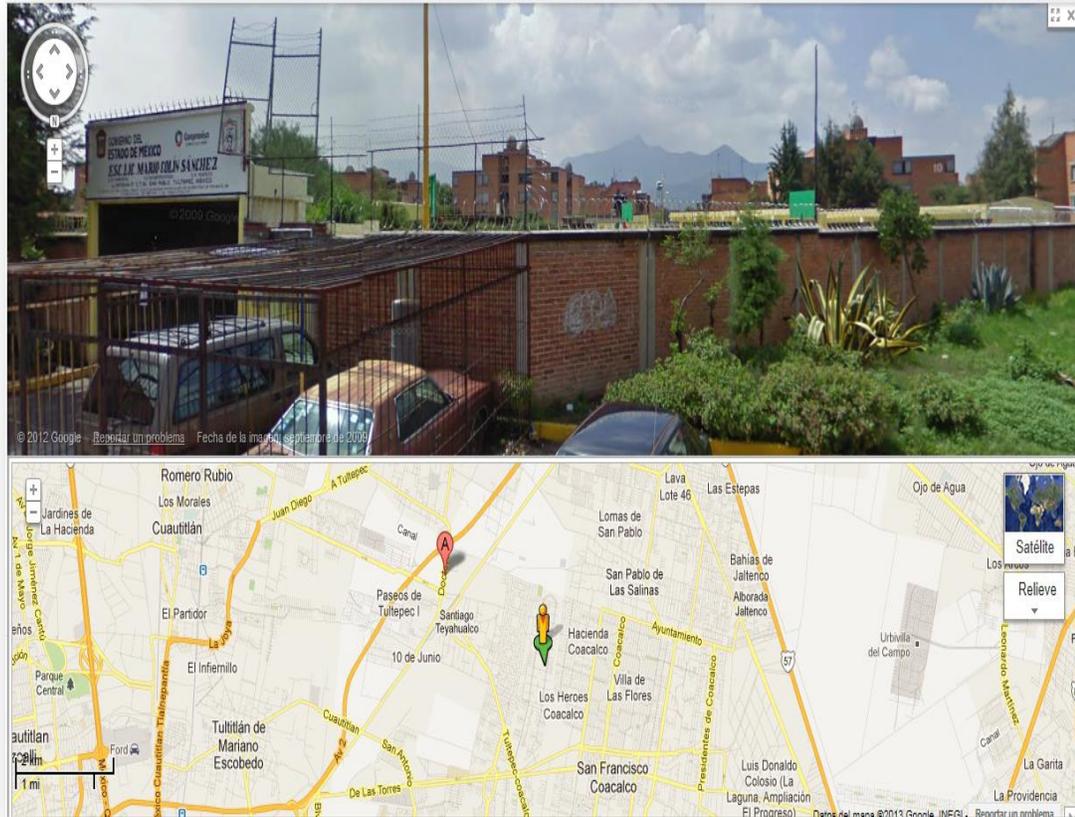
Nombre de la institución: Lic. Mario Colín Sánchez

Ubicación: Mz. K s/n

Unidad Habitacional CTM

Circuito San Pablo

Tultepec Estado de México



Giro: Educación Básica

Posición en el mercado:

2^{do} lugar a nivel municipio en la evaluación nacional de los aprendizajes de 2009 y hasta 2011.

4^{to} Lugar a nivel municipio en 2012

Fecha de inicio de operaciones: 17 de Agosto de 1997



Servicios y productos que ofrece: Computación, Segunda lengua “Ingles”, Área Recreativa, Comedor, Proyectos de Escuela de Calidad, Mini olimpiadas, Cursos de Verano, Olimpiadas del conocimiento, Apoyos Pedagógicos etc.

Recursos con que cuenta: Con todos los necesarios para operar de una forma eficiente y eficaz.

Número de personas: Un directivo

7 Docentes frente a grupo

2 Docentes multidisciplinarios

275 Alumnos en matricula

Una persona de intendencia

210 Padres de Familia

Prestaciones: Las que el Gobierno del Estado de México designe conforme a las funciones de cada personal.

Público con el que tiene relación: Personal de otras instituciones, la comunidad en General

Transporte: No cuenta con este medio.



Visión, Misión y Objetivos

VISIÓN

Servir como eje transformador que conduzca a mejorar la calidad de la educación generando condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos, padres de familia, docentes y directivos integren la unidad conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

MISIÓN

Hemos asumido el compromiso de ser una institución que se distinga por conformar un equipo de trabajo colegiado basado en una organización oportuna y eficiente que facilite a los alumnos, padres de familia y docentes adquirir los elementos cognitivos, procesales y actitudinales; con base al desarrollo de habilidades lectoras y el uso de tecnología de vanguardia que les permitan integrarse a su entorno social; sustentado en el respeto, responsabilidad, tolerancia y equidad.

OBJETIVOS

- Elevar el nivel de comprensión lectora desarrollando habilidades de retención, organización, interpretación, juicio, valoración y creatividad promoviendo el uso de materiales curriculares y el uso de las



TIC'S para desarrollar las competencias fundamentales del conocimiento (Dimensión pedagógica-curricular).

- Programar de manera efectiva la organización escolar evaluando en cinco momentos bimestrales el avance en comprensión lectora impactando las competencias del conocimiento, verificando los avances e implementando estrategias de trabajo que nos permitan alcanzar el desarrollo de las competencias comunicativas.
- Establecer el desarrollo y la interacción de uno o todos los elementos de competencia promoviendo las habilidades docentes en la correlación de contenidos programáticos y el uso de la tecnología de vanguardia para despertar así el interés en los alumnos. (Dimensión administrativa)
- Involucrar a un grupo mayoritario de padres de familia en la organización y desarrollo de las tareas educativas, informando con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos, estableciendo canales de comunicación y compromisos de participación activa en torno al proyecto de trabajo. (Dimensión comunitaria-social)



Valores de la Institución

VALORES COMPARTIDOS

- El fortalecimiento de la calidad del servicio educativo que ofrece nuestra escuela, requiere un cambio de cultura por tal motivo el equipo directivo docente considera entre otros aspectos importantes el compartir con la comunidad escolar una cultura de rendición de cuentas, responsabilidad en el trabajo, en el mejoramiento de los procesos y en la entrega de resultados, establece un compromiso con alumnos y padres de familia con quienes laboramos, fomentando con ellos y para ellos, “un ambiente de respeto y tolerancia, basados en la confianza, la honestidad, el trabajo en equipo, la comunicación constante, la capacidad de diálogo, y de autocrítica”²³.

²³ Los valores citados consideraron como el ambiente de cultura para la unidad de cambio (nuestra escuela)



4.2 Propuesta del Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado para formar equipos de alto rendimiento en la Escuela Lic. Mario Colín Sánchez.

En la mayoría de las organizaciones es difícil encontrar equipos de trabajo realmente organizados y que lleven a cabo sus tareas en el menor tiempo posible y con resultados de calidad.

El capítulo tres de este trabajo nos habla de la Resistencia al Cambio, muchas de las veces entramos en un ambiente de trabajo en donde las reglas a seguir ya están establecidas al igual que los tiempos y movimientos de las actividades y se nos hace muy complicado cambiar esto por lo que terminamos adaptándonos a ellas.

Es muy importante tener en cuenta que para formar equipos de alto rendimiento se deben tener bien claros los siguientes conceptos.

- Actitud positiva.
- Disposición
- Compromiso
- Liderazgo
- ❖ ACTITUD POSITIVA: Es la capacidad que se tiene para atraer los pensamientos positivos desechando los negativos y así poder resolver cualquier tipo de problema.

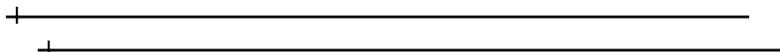


- ❖ DISPOSICIÓN: Tener siempre la actitud adecuada para poder mejorar las cosas, colaborar en todo lo que sea necesario para llegar siempre a la meta.
- ❖ COMPROMISO: Es una actitud que se toma ante cualquier adversidad y así se te pongan miles de obstáculos en el camino se debe de cumplir al pie de la letra.
- ❖ LIDERAZGO: Es la capacidad que se tiene para influir en las personas para que llevadas de la mano del líder se logren los mejores resultados y de una calidad excelente.

Es difícil reunir todas estas características en una sola persona y aún más difícil es transmitir las a una organización, es por eso que de los modelos mencionados en el capítulo dos decidimos retomar el más idóneo y completo para llegar a los resultados que tanto buscamos: formar equipos de alto rendimiento.

El Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López es el único que cumple con estas características.

Es un modelo creado por una persona Mexicana, y por ello es uno de los más completos ya que aborda todas y cada una de las problemáticas de nuestras empresas mexicanas y lo mejor de ello es que nos lleva a cambiar actitudes y pensamientos negativos para ser más positivos.



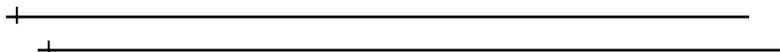


A continuación haremos una pequeña remembranza de la Autora de dicho modelo nuestra Dra. Sandra Luz González López.

- ✚ La Dra. cuenta con la Lic. en Administración de Empresas cursada en la Universidad Nacional Autónoma de México; institución de invaluable prestigio académico. Cabe destacar que obtuvo su título con mención honorífica.
- ✚ Incremento su perfil profesional cursando la Maestría en Administración de las Organizaciones, en la cual fue considerada como una alumna de alto rendimiento obteniendo una felicitación muy especial por parte del jurado por su exitosa tesis presentada para su examen de titulación, misma que fue seleccionada y aprobada para editarse como libro que a la fecha está en la tercera edición y primera reimpresión.
- ✚ Doctora en Ciencias Jurídicas, Administrativas y de la Educación, siendo el primer lugar de la generación por haber obtenido la calificación de diez punto cero de promedio, está catalogada como la primera en esta área y el rector de la Universidad le otorga el reconocimiento como especialista en Desarrollo Organizacional y hasta la fecha es la única que cuenta con dicho reconocimiento dentro de la Facultad de Estudios superiores Cuautitlán, denotando que es la primera en el área de Administración en obtener el grado de Dra.



- ✚ Es titular indiscutible de la línea de investigación a nivel posgrado del área de Desarrollo Organizacional.
- ✚ Autora del libro Desarrollo Organizacional, Tercera Edición, primera reimpresión.
- ✚ Asesora de tesis a nivel Licenciatura, Maestría y Doctorado.
- ✚ Ponente en videoconferencias a nivel internacional, sobre el tema Desarrollo Organizacional y otras competencias de alto rendimiento.
- ✚ Ganadora de los cursos de oposición en el área de:
 - ✓ Teoría de las Organizaciones.
 - ✓ Organizaciones.
 - ✓ Desarrollo Organizacional.
 - ✓ Sistemas Administrativos.
- ✚ Actualmente se desempeña como especialista en el área de Desarrollo Organizacional, como consultora desde el ciclo escolar 2002-2003, con una excelente trayectoria y desempeño profesional, lo cual la posiciona como una Profesional de excelencia, como un ser humano de excelencia, pero sobre todo como una mujer de excelencia, siendo un modelo a seguir, y digna representante de la mujer mexicana.





4.2.1 Lo más sobresaliente del Modelo de la Dra. Sandra Luz González López.

FASE UNO

Recolección y análisis de la información

“Consiste en recabar toda la información referente a la organización sin dejar de lado ningún detalle para así poder alcanzar una evaluación completa de lo que estamos analizando y tener una idea más clara de hacia dónde queremos llegar.”²⁴

96

FASE DOS

Diagnóstico y planeación

Consiste en identificar aspectos claves de la organización como lo son la actitud, el compromiso, la disposición, el liderazgo, entre otras, que son factores claves para formar los equipos de alto rendimiento en nuestras organizaciones Mexicanas.

²⁴ Ibidem. Pág. 45



FASE TRES

Ejecución

“En esta fase se lleva a la práctica lo planeado es decir todo el trabajo realizado en el escritorio, tratando de cuidar que las cosas se realicen tal y como fueron planeadas para así poder alcanzar resultados esperados, cabe mencionar que si durante el transcurso de la ejecución se encuentran posibles problemas hay que darles la solución necesaria para que el proceso tenga resultados de calidad.”²⁵

97

4.2.2 Recolección y análisis de la información

La investigación se realizó en las instalaciones de la Escuela Primaria Lic. Mario Colín Sánchez, haciendo un recorrido de todas las áreas así como la dirección para observar cuál era el ambiente de trabajo y como se relacionaban los empleados con su entorno.

Para conocer la situación actual de la institución educativa. Lic. Mario Colín Sánchez, se empleara la Matriz FODA, la cual nos permitirá recabar información para hacer un futuro diagnóstico.

²⁵ Ibidem. Pág. 47



A continuación se describen cada uno de los elementos que conforman la Matriz FODA.

- **Fuerzas:** Se refiere a las fortalezas de la organización, tales como la tecnología con que cuenta, sus recursos financieros, su estructura organizacional, las habilidades de su personal, su prestigio en la comunidad en cuanto a la educación entre otros.
- **Oportunidades:** Se refiere a los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos del entorno, que favorecen a la institución para desarrollarse y ser más competitiva.
- **Debilidades:** Son barreras que impiden el adecuado desarrollo de la organización.
- **Amenazas:** Son los peligros generados por los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos, que pueden afectar ampliamente a una institución.

Fuerzas de la institución educativa Lic. Mario Colín Sánchez.

- ✓ En relación a lo pedagógico es una institución de prestigio en por los resultados de la prueba estandarizada ENLACE que es un referente a nivel nacional.
- ✓ En cuanto a estructura cuenta con aula multimedia completamente equipada así como red de internet por toda la escuela.



- ✓ Cuenta con una sala de usos múltiples con todo el equipo necesario para llevar a cabo eventos, reuniones, así como para la realización de múltiples actividades como representaciones, debates, proyecciones, mesas redondas, café literario, música, danza, etc., que permiten fortalecer la formación integral del alumnado.
- ✓ Tiene cámaras de video por toda la institución que permite monitorear las diferentes actividades que se gestan dentro de la escuela y se presenta como un factor que brinda seguridad a la comunidad escolar.
- ✓ Cuenta con un comedor para que los niños lleven una alimentación de calidad.
- ✓ Cada una de las aulas cuenta con el mobiliario y material didáctico para propiciar que se construyan actitudes en la cotidianidad.

Oportunidades de la institución educativa Lic. Mario Colín Sánchez.

- ✓ Es una institución de calidad educativa y con los elementos necesarios para adaptarse a los requerimientos de la era de la tecnología.
- ✓ Cuenta con un docente de inglés para todos los grupos.
- ✓ Se realiza activación física todos los días esto con el fin de mantener la buena salud de los alumnos y docentes.
- ✓ Cuenta con espacios y áreas verdes para que los niños puedan convivir de una manera sana.



- ✓ La infraestructura de la institución es adecuada.

Debilidades de la institución educativa Lic. Mario Colín Sánchez.

- ✓ La falta de comunicación del directivo para con sus subordinados.
- ✓ La resistencia al cambio de algunos docentes para unificar el trabajo educativo.
- ✓ Algunos de sus docentes no tienen el sentido de pertenencia a la institución es decir no se sienten parte de ella.
- ✓ Los padres de familia presentan cierta actitud negativa y poca participación en torno a las actividades de algunos docentes.

100

Amenazas de la institución educativa Lic. Mario Colín Sánchez.

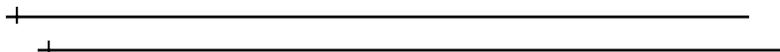
- ✓ La matrícula no es muy grande en comparación con otras instituciones educativas de educación básica.
- ✓ No cuenta con transporte escolar.

Realizando un análisis de lo anterior nos podemos dar cuenta que son más la fuerzas y oportunidades con que cuenta la institución y que se pueden potenciar aplicando el Modelo de Desarrollo Organizacional planteado, ya que este genera un trabajo constante y de calidad que disminuirá por consecuencia las debilidades y amenazas descritas. De esta forma de manera sistemática transformaremos la institución educativa con la



integración de equipos de alto rendimiento que generan resultados de calidad.

Después de haber revisado el FODA de la institución Lic. Mario Colín Sánchez, haremos un análisis de la problemática que se presenta en cada una de sus divisiones jerárquicas, esto quiere decir que analizaremos la dirección escolar, los docentes, el equipo multidisciplinario y el personal de intendencia, su interacción, funciones, responsabilidades, proyección, etc. Ampliando esta información con los manuales de funciones citados en el presente documento.





DIRECCIÓN ESCOLAR

Directora escolar

Norma Leticia Zamudio González

DOCENTES

Sexto Grado	Ana María Vega García
Quinto Grado	Georgina Luevano Neri
Cuarto Grado	Heiddi Maribel Reyes Piña José Compañ Márquez
Tercer Grado	Maribel Pedroza Herrera
Segundo Grado	Corina Aguilar Eraldo
Primer Grado	Goya Alondra Cihuatl Medina Espinoza
Especialista Computación	Carlos Andrés López Argote
Especialista Ingles	Jorge Reséndiz Paz

INTENDENCIA

Intendente

Carlos López Carpio



4.2.3 Diagnóstico

A continuación se hará un diagnóstico breve pero sustancioso de cada uno de los departamentos de la institución para poder darle una planeación de propuesta adecuada a la problemática que se encuentre dentro de ellos.

DIRECCIÓN ESCOLAR

- a. Ineficiencia en el manejo de tiempos y movimientos para la asignación específica de tareas por docente.
- b. Su competencia de empatía y capacidad para resolver los problemas de forma interpersonal es limitada, ya que siempre involucra preferencias personales ante asuntos profesionales y delega autoridad a personas de la comunidad escolar.
- c. Establece flujos de comunicación estrechos e ineficientes que propician conflictos al interior de la planta docente.

DOCENTES DE LA ESCUELA LIC. MARIO COLÍN SÁNCHEZ

- a. Falta de capacidad para controlar sus emociones y este acto se ve reflejado dentro de las relaciones interpersonales.
- b. No reconocen su responsabilidad en los errores que cometen dentro de la institución, culpan solamente al sistema de ello.



- c. En algunos casos manifiestan continuamente cansancio y desgaste por las tareas administrativas que se les asignan, deteriorando el clima de trabajo.
- d. Algunos invierten mucho tiempo en presentar la información en gráficos y tablas, pero no hace un análisis conjunto que lleve a reflexionar acerca de los resultados o la práctica pedagógica.
- e. Necesitan motivación para entender la educación como un proceso de ayuda al entorno social y cultural del establecimiento, que podrá lograrse con un trabajo colaborativo cotidiano.
- f. En algunos casos es nula su formación en cuanto al uso de las TIC y las nuevas metodologías de enseñanza.
- g. Como factor detonante de la ruptura del trabajo colaborativo que se estaba gestionando en la institución, se integra al plantel el docente de primer grado, quien al presentar actitudes de apatía, antivalores y agresiones modifica la integración del colegiado docente.

EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

- a. Debido a la falta de tiempo ya que sus horarios son reducidos no atienden, oportuna y personalmente, las dudas de los estudiantes relativos a notas, asistencias, tareas etc.; esto genera un desorden académico para el alumno.



- b. Debido a la diferencia de edades entre sus alumnos planifican actividades sin considerar la edad de los estudiantes, sus necesidades, su entorno y esto propicia que haya un desaprovechamiento académico.

INTENDENCIA ESCOLAR

- a. No presenta conflicto alguno para desarrollar sus actividades de una forma correcta y segura.

4.3 Planeación

DIRECCIÓN ESCOLAR

- a. Realizar una agenda personal en donde se engloben todas las tareas a realizar por mes destacando con color rojo las más importantes, azul las menos importantes y amarillo las que puedan esperar para el final, así como llevar un cronograma diario de actividades.
- b. Debe realizar autoanálisis y comprender que es más importante tener estados emocionales positivos, y de esta forma cambiar lo que no es correcto ni adecuado y así desarrollar nuevas habilidades.



- c. Debe mejorar el dialogo que usa con sus docentes y establecer medios de comunicación claros y efectivos que lleven a mejores resultados esto a través del método World Café, que nos permite generar conversaciones que estimulan la inteligencia colectiva, el compromiso organizacional y el pensamiento positivo.

DOCENTES DE LA ESCUELA LIC. MARIO COLÍN SÁNCHEZ

- a. Deberán utilizar recursos tecnológicos para informar de los resultados obtenidos y comunicarse con profesores, estudiantes, directivos y padres de familia esto ayudara a mejorar la comunicación.
- b. Utilizar recursos tecnológicos para hacer análisis estadísticos que lleven a comparar, proyectar y evaluar los resultados, promoviendo el análisis crítico de la práctica pedagógica para que los errores disminuyan día con día.
- c. Organizar un ambiente de trabajo que genere un clima agradable para la convivencia con el alumnado.
- d. A través del uso de las TIC, reducir los trabajos presentados en láminas y carteles para dar paso a las presentaciones en diapositivas motivando a los alumnos a utilizar el proyector y el software diseñado por la SEP y SECYBS (enciclomedia).
- e. Se deben mantener informados acerca de la situaciones de cada uno de los estudiantes o cuyo rendimiento es deficiente o ha descendido,



de las posibles causas y acciones remediales que es necesario implementar.

f. Tomar el curso de competencias TIC para profesores, que es impartido por fundación UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia). del cual se podrá obtener más información en la siguiente página <http://www.fundacion.uned.es>.

g. Para solucionar este conflicto vamos a proponer algunos ejercicios para mejorar las relaciones interpersonales dentro de un grupo. El ponente tendrá una actitud no directiva y confiará en la creatividad de los participantes, haciéndoles pensar y reflexionar sobre el aprendizaje que se deriva de los ejercicios, aportándoles elementos para futuras vivencias en situaciones de la vida cotidiana.

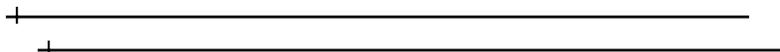
Dividiremos los ejercicios en tres partes o niveles que se dan en las relaciones humanas:

1ª parte: Comunicación en grupo.

2ª parte: Comunicación interindividual.

3ª parte: Liderazgo sobre personas y grupos.

Con estos ejercicios se trata de alcanzar, en resumidas cuentas, los objetivos siguientes:





- Estimular la creatividad.
- Potenciar la escucha activa.
- Desbloquear los sentimientos inhibitorios y de inferioridad.
- Capacitar para la interacción, aceptación y comunicación grupal.

Otra manera de solucionar este conflicto es realizando ejercicios para mejorar las interrelaciones personales.

ASPECTOS PEDAGÓGICOS: Los objetivos generales de estos ejercicios son para mejorar la apertura con el grupo, captar las expectativas del grupo en cuanto a las relaciones interpersonales, romper los bloques de relación dentro del grupo, especialmente los que se dan por ansiedad o una situación distinta o novedosa, desarrollar actitudes de atención a los demás y actitudes positivas para comprender mejor, autoevaluar las actitudes ante el grupo en situaciones de tensión, fricciones y dificultades para relacionarse con los demás.

EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

- a. Se deben de organizar de tal forma que en su planeación lleven claramente establecidas las actividades a realizar tomando en cuenta los tiempos de cada clase, y optar por revisar tareas y cuadernos mientras los alumnos trabajan en sus actividades.



- b. Lo más recomendable en estos casos es llevar una planeación por cada grupo de trabajo, debido a que cada grado es diferente y su forma de aprendizaje es distinto se debe de planear tomando en cuenta las necesidades de aprendizaje de cada grupo.

INTENDENCIA ESCOLAR

- a. No presenta conflicto alguno para desarrollar sus actividades de una forma correcta y segura.

4.4 Ejecución

Las recomendaciones para formar equipos de alto rendimiento se deben llevar a cabo de la mejor manera y darles un seguimiento al pie de la letra.

Es por eso que deben tomarse en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Se realizara una agenda escolar en donde se lleve el control de las actividades a realizar, con el fin de darlas a conocer a todos los integrantes de la institución.



- ✓ Se motivara al equipo de trabajo para que todos tengan la misma visión, y las actividades se gestaran en un ambiente de trabajo colaborativo en búsqueda del logro de esa visión compartida.
- ✓ Se fortalecerán valores que cuadyuben al logro de la misión institucional establecida.
- ✓ Se establecerán objetivos claros y se definirán las actividades a seguir para cumplirlos como equipo de trabajo.
- ✓ Se aplicara el llamado Empowerment, esto quiere decir que es necesario que los integrantes tengan una participación activa y puedan tomar decisiones. Esto se puede sintetizar con el término empowerment del cual además se desprende la existencia de confianza en las capacidades del equipo y cada uno de sus integrantes.
- ✓ Se orientara al equipo para llegar a la resolución de problemas en lugar de buscar culpables, de esta forma se generara un clima solidario y de confianza que motivara a los miembros del equipo.
- ✓ Se celebraran todos los logros alcanzados como equipo, esto ayudara a que los miembros sientan que su participación dentro del trabajo fue valiosa.
- ✓ Se intercambiara ideas dentro del equipo de trabajo para fortalecer la relación entre compañeros.



4.5 Beneficios

- ✓ Conduce a mejores ideas y decisiones, esto significa que aumentan las posibilidades de que las decisiones que se tomen sean las mejores y que el equipo de trabajo siempre sobresalga.
- ✓ Produce resultados de mayor calidad, ya que si seguimos todas las indicaciones y mejoramos la relación de equipo los resultados serán siempre positivos y se alcanzaran las metas deseadas.
- ✓ Hay un involucramiento de todos en el proceso, nadie se quedo sin realizar actividades y al final del día el trabajo se realizó en equipo.
- ✓ Aumento el empoderamiento y el compromiso de los miembros, esto ayudo a que se sintieran parte importante del equipo.
- ✓ Alta probabilidad de implementación de nuevas ideas, ya que si tomamos en cuenta las ideas de todos nuestros compañeros podemos llegar a generar ideas más claras y con las cuales todos estén de acuerdo.
- ✓ Se ensancha el círculo de la comunicación, ya que se vuelve más fluida por que las ideas no se quedan en una sola persona sino que se comparten con todos los demás.



- ✓ La información compartida significa mayor aprendizaje, ya que se genera una sola idea y concepto la cual será más completa y nos llevara a los mejores resultados.
- ✓ Aumenta el entendimiento de las perspectivas de los otros.
- ✓ Aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales.
- ✓ Habilidad de compensar las debilidades individuales.
- ✓ Provee un sentido de seguridad.
- ✓ Desarrolla relaciones interpersonales.



Conclusiones

El Modelo de Desarrollo Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López ayudó a mejorar la calidad de las relaciones laborales de la Escuela Primaria Lic. Mario Colín Sánchez, ya que gracias a que es uno de los modelos más completos permitió corregir la problemática que en esta institución encontramos y esto nos ayudó a formar equipos de alto rendimiento que era lo que se tenía planeado.

Este modelo se puede aplicar a todas las escuelas de educación básica, así como empresas de nuestro país ya que fue creado por una visionaria mexicana y cumple con todos los elementos necesarios para resolver los problemas que presenten dichas instituciones surgidas en un contexto socio-cultural-económico y político determinado.

El modelo empleado permite formar equipos de alto rendimiento que es el factor que permitiría erradicar las amenazas y debilidades diagnosticadas en la institución ya que cuenta con tres fases perfectamente delimitadas las cuales nos llevan a alcanzar resultados de calidad para que de esta forma podamos alcanzar el éxito organizacional y convertirnos en la empresa, institución u organización que genere un cambio significativo en las relaciones del personal docente y directivo que a su vez propicie la mejora



académica del alumnado por las actividades generadas en el colegiado docente.

La función principal del Desarrollo Organizacional es alcanzar el máximo desarrollo de alguna empresa, institución u organización, pero muchas de las veces no se cuenta con las herramientas necesarias para lograrlo, se puede tener el mejor equipo tecnológico, todos los recursos materiales y humanos pero si no se cuenta con un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado como el que nos presenta la Dra. Sandra Luz González López es muy difícil alcanzar el éxito y sacarle el máximo provecho a dichas instituciones.

Gracias al Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado, como lo fue el propuesto por la Dra. Sandra Luz González López nos dimos cuenta que la hipótesis se cumplió, ya que con dicho modelo se logró lo que se pretendía:

Formar Equipos de Alto Rendimiento en la Escuela Primaria Lic. Mario Colín Sánchez.



ANEXOS



El sabio puede sentarse en un hormiguero, pero solo el necio se queda sentado en el. **Proverbio chino.**



Manuales Administrativos y Reglamentos

MANUAL DE BIENVENIDA.

En este apartado explicaremos las características de cada uno de los puestos ocupados en una escuela de educación primaria.

DIRECTOR ESCOLAR:

Perfil De Un Director

Nombre del puesto: Directivo Escolar (De una escuela o institución educativa)

Escolaridad y experiencia laboral:

Profesional: Licenciatura en normal básica y/o pedagogía con título

Posgrados: Maestría en educación o a fin.

El encargado del departamento de dirección, debe ser un licenciado de educación básica y/o pedagogía quien supervisa que los programas de mejoramiento académico, se desarrollen de acuerdo a lo planeado y evalúa la eficiencia de los métodos de enseñanza utilizadas por el profesor en un ambiente colaborativo y de respeto.

Responsabilidades:

- Planear, Coordinar, Supervisar, Controlar y Evaluar los programas de mejoramiento académico.

Habilidades requeridas:

- Poseer iniciativa, contar con un amplio criterio esto para afrontar con una excelente actitud los problemas que se presenten dentro de la institución.
- Sentido de responsabilidad, honestidad para poder fortalecer los valores impartidos dentro de la institución.
- Facilidad de palabra para comunicarse de una forma clara con los alumnos padres de familia y compañeros docentes.
- Liderazgo para llevar a los mejores resultados las actividades realizadas dentro del plantel educativo.
- Toma de decisiones en el tiempo adecuado y preciso para evitar conflictos escolares.
- Respuesta bajo presión
- Manejo de conflictos
- Coordinación

Valores:

- *Honestidad* La honestidad es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad).
- *Respeto o reconocimiento* es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad.



- *Compromiso* Un compromiso o una cláusula compromisoria es, en Derecho, una estipulación contenida en un contrato por la que las partes acuerdan.
- *Tolerancia* como el **respeto por los pensamientos y las acciones de terceros** cuando resultan opuestos o distintos a los propios.
- *Trabajo colaborativo* se define como procesos intencionales de un grupo para alcanzar objetivos específicos.
- *Iniciativa* Acto de adelantarse a comenzar a efectuar algo antes que los demás; Capacidad propia del individuo para actuar así.
- *Puntualidad* La puntualidad es la característica de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.
- *Apertura* para aceptar las diferencias que puedan existir dentro de la institución.

Condiciones de trabajo:

Ambiente

- Área de trabajo en buen estado y limpia para aumentar el sentido de higiene hacia los alumnos.
- Iluminación y ventilación adecuada para el mejor desempeño de las actividades escolares tanto de los docentes como de los alumnos.
- Material de papelería suficiente para realizar trabajos o actividades que refuercen lo aprendido durante la clase.
- Equipo de trabajo adecuado ya que con equipos bien formados y de calidad se obtienen los mejores resultados.

Laboral

- Clima laboral de excelentes condiciones, que la relación con los compañeros de trabajo sea de calidad.
- Trabajo en equipo para fortalecer el nivel académico de la institución.
- Apoyo a otros docentes en caso de ser necesario nunca negar al apoyo a los compañeros docentes para aumentar la efectividad de las clases impartidas durante la jornada laboral.

Esfuerzos

Físicos:

- Mantenerse activo durante toda la jornada laboral
- Desplazamiento dentro de las aulas y fuera de ellas.

Mentales:

- Conocimiento de planes y programas de estudio actuales.
- Conocimiento de reformas educativas.
- Conocimiento de técnicas, métodos y estrategias educativas.



PERFIL DEL DOCENTE EDUCATIVO:

El perfil del docente para el siglo XXI.

La relación entre maestro y alumno debe ser una relación liberadora, que se da cuando se comparten conocimientos y herramientas útiles y trascendentales para la vida; un maestro puede transmitir a sus alumnos el amor por la materia que imparte, el amor por la investigación, por el trabajo, por la riqueza de las relaciones de los demás, por la vida y sobre todo, por el descubrimiento y la construcción de sí mismo.

Este aprendizaje se da en la relación interpersonal con los padres, en primer lugar, y en segundo término en la relación significativa y profunda con otros adultos y compañeros de escuela. Es aquí donde resulta fundamental el papel del auténtico maestro comprometido con una educación para la vida.

El perfil de los maestros que pueden lograr la transformación que nuestros tiempos demandan, exige un alto compromiso hacia ellos mismos y hacia la comunidad educativa, exige una opción de vida y una jerarquía de valores orientada a lo humano y a la construcción de una sociedad más justa, colaboradora y equitativa, con una opción por la paz, el respeto a la vida y a la diversidad y una opción por la superación permanente.

El docente, deberá actualizar continuamente su propio papel para contribuir significativamente a lo más trascendente en el desarrollo personal y social de las nuevas generaciones, que bajo las circunstancias de hoy, están en constante aprendizaje.

- *El papel del maestro del siglo XXI es el de un agente de cambio que entiende, promueve, orienta y da sentido al cambio inevitable que nos transforma a todos. Lo que se pide de él es un compromiso con la superación personal, con el aprendizaje, con los alumnos, con la creación de una sociedad mejor y con la revolución educativa y social que se requiere urgentemente. Dado lo anterior, el docente debe ser: un modelo de aprendiz, aprendiz de nuevas estrategias, técnicas, de nuevos enfoques y destrezas que propicia un mundo globalizado, competitivo y especializado características propias de la era del conocimiento.*
- *un líder moderno, que dirige, orienta, da sentido y fortalece el esfuerzo de sus alumnos, conduciéndolos a una sociedad con mayor libertad, con múltiples alternativas pero también cargada de incertidumbre en la cual como diría Heráclito: lo único permanente es el cambio*
- *un cuestionador e investigador, que enseñe a pensar, a descubrir, a formular, a buscar.*
- *un filósofo, amigo de la sabiduría y del conocimiento, buscador intelectual que adecue las teorías y modelos a una realidad concreta,*
- *un visionario, que construya proyectos futuros integrales que ubiquen y motiven el quehacer de los alumnos en este mundo, con una concepción de lo que es el ser humano, sus posibilidades y trascendencia.*
- *un formador de las generaciones por venir, de las nuevas familias, comunidades, empresas e instituciones.*
- *un maestro de la vida... que ponga en el centro de su vocación los valores humanos, solo así esta tendrá sentido y podrá recobrar el lugar social que le corresponde a lado de los transformadores y forjadores de la sociedad.*

Lo anteriormente mencionado es inspiraciones y no se deberán descuidar algunos aspectos didácticos que con respecto a la función del docente y un modelo basado en competencias se sugiere consolidar.

Aspectos como:



- ✓ Lograr claridad en los objetivos de aprendizaje.
- ✓ Propiciar condiciones favorables para el logro de aprendizajes

Significativos.

- ✓ Seleccionar y proponer estrategias diversas para lograr los objetivos.
- ✓ Tomar en cuenta las dificultades que se presenten y ajustar los objetivos a las posibilidades reales del grupo.

La realidad que propone el siglo XXI exige al docente en el ejercicio de su función:

- ✓ Un cambio de actitud y la adquisición de nuevas competencias profesionales, atendiendo a la necesidad de cambio.
- ✓ La aplicación práctica de la investigación-acción como elemento de mejora de la propia práctica profesional y de la innovación.
- ✓ Trabajar en equipo, lo que exige nuevas destrezas sociales, y una nueva concepción del entorno educativo en donde se desenvuelve, de su sistema relacional, de valores y estructuras.
- ✓ Redimensionar la existencia de otros grupos de interés (familia, medios, otros profesionales) con los que tiene que relacionarse.
- ✓ La aplicación de las nuevas tecnologías que le permiten motivar, mejorar, replantear su labor docente en virtud de buscar nuevos estímulos que lo lleven a mejorarla.

119

El docente de hoy, por las exigencias de su práctica, es un profesional que toma decisiones, flexible, libre de prejuicios (actitud de anteponerse y rectificar a tiempo), comprometido con su práctica porque reflexiona sobre la misma y le aporta elementos de mejora.

Al concebir al docente como un profesional, surgen nuevos retos ya que el desarrollo profesional tiene que ver con procesos de mejora de conocimientos, destrezas, competencias y actitudes. Desde un planteamiento más amplio, el desarrollo profesional, sería “un proceso para el desarrollo personal y profesional de los docentes dentro de un clima organizativo positivo y de apoyo que pretende la mejora en el aprendizaje de los alumnos y la autorrenovación continua y responsable de los profesores y la escuela”.

Las dimensiones implicadas en el desarrollo docente profesional se pueden concretar de la siguiente manera.

- Desarrollo pedagógico: es la mejora de la enseñanza mediante actividades centradas en determinadas áreas del currículo o bien en destrezas instruccionales o de gestión de la clase.*
- Conocimiento y comprensión de sí mismo: dirigido a conseguir del profesor una imagen de sí equilibrada y auto-actualizada.*
- Desarrollo cognitivo: Se relaciona con la adquisición de conocimientos y mejora de las estrategias de procesamiento de la información por parte de los profesores.*
- Desarrollo teórico: se basa en la reflexión del profesor sobre su práctica docente.*
- Desarrollo profesional: que se logrará mediante la investigación*
- Desarrollo de la carrera: mediante la adopción de nuevos roles docentes.*

De acuerdo con lo anterior, conviene tener presente una visión evolutiva del Desarrollo profesional (actitudes, percepciones, expectativas, satisfacciones, preocupaciones) en la medida que ésta pueda justificar las variaciones de actuación, ya que a lo largo de su carrera, y como parte natural de la vida de una persona, el docente sufre cambios significativos en su comportamiento profesional



(determinado por la propia biografía, el marco específico donde se desarrolla y el momento del ciclo de su carrera).

Se considera que la labor del docente es multifacética y compleja, por lo que la formación de los profesores puede abarcar ámbitos de interés muy diversos, sin embargo lo que se debe resaltar en virtud de las necesidades del mundo de hoy es su papel de mediador entre el conocimiento y los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

El reto de los docentes en el siglo XXI dados las características del entorno actual (globalización, diversidad, creatividad, innovación, especialización), es convertirse en docentes estratégicos, capaces de anticiparse, descubrir, crear y adaptarse a las situaciones que se les presenten, no pretender seguir un programa de curso al pie de la letra o “adoptar” técnicas y recursos didácticos aplicados en otras experiencias.

Por otra parte la actividad docente y los procesos de formación del profesorado, deben plantearse con la intención de generar un conocimiento didáctico o saber integrador, que trascienda el análisis crítico y teórico para llegar a propuestas concretas y realizables que permitan una transformación positiva de esta profesión.

PERFIL DEL ESPECIALISTA:

Las características de este puesto deben ser iguales a las solicitadas para el docente de educación, con la única diferencia que un especialista debe tener la capacidad de manejar al cien por ciento el área donde se desarrollara profesionalmente, esto quiere decir que debe conocer de manera perfecta su campo laboral. Algunos ejemplos de especialistas en escuela de educación primaria son los siguientes.

-  Computación.
-  Danza.
-  Inglés.
-  Educación Física, entre otras.

PERFIL DEL INTENDENTE:

Para cubrir este puesto se debe de cumplir con las siguientes características.

Debe tener una excelente actitud de servicio y compromiso para desempeñar su trabajo ya que debe de ser capaz de dirigirse de una forma correcta y de mucho respeto para los niños así como para los maestros.

Preferentemente que sea de sexo Masculino, ya que debe ser capaz de arreglar fallas eléctricas y plomería entre otras.

Edad: De 18 a 50 años.

Sexo: Masculino.

Escolaridad: Secundaria Terminada.

Sin tatuajes ni perforaciones.

Como podemos darnos cuenta los requisitos para cumplir dichas funciones no son tan estrictos pero si es muy importante tener una actitud de respeto y compromiso para con los niños.



MANUAL DE POLÍTICAS DE LA ESCUELA LIC. MARIO COLÍN SÁNCHEZ:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA ESCUELA LIC. MARIO COLÍN SÁNCHEZ:

- *Procedimientos para servicios contratados*
- *Procedimientos para el servicio de mensajería*
- *Procedimientos para el servicio de fotocopiado*
- *Procedimientos para el fomento del hábito de la lectura*
- *Procedimientos para la administración y pago de facturas de transporte*
- *Procedimientos para el control y trámite de ingresos propios*
- *Procedimientos para la conciliación bancaria*
- *Procedimientos para la contratación de free lance*
- *Procedimientos para las adecuaciones presupuestales*
- *Procedimientos para el pago a proveedores*
- *Procedimientos para el reporte del informe mensual de adquisiciones.*
- *Procedimientos para la elaboración del programa anual de adquisiciones.*
- *Procedimientos para la adjudicación directa de bienes de consumo.*
- *Procedimientos para la adquisición de bienes y/o contratación de servicios consolidados a través de la dirección de recursos materiales y servicios generales.*
- *Procedimientos para el control de activo fijo.*
- *Procedimientos para las visitas operativas*
- *Procedimiento para envío, recepción y registro de estadísticas mensual de bibliotecas públicas.*
- *Procedimiento de entrega-recepción e instalación de los bienes informáticos de los módulos de servicios digitales.*
- *Procedimientos para la capacitación de responsables de módulos de servicios digitales.*
- *Procedimiento de verificación de requisitos y especificaciones de bibliotecas públicas para la instalación de módulos de servicios digitales.*
- *Procedimiento para el diseño e impresión de materiales de capacitación del programa de acceso a servicios digitales en bibliotecas públicas.*
- *Procedimiento para el diseño e impresión de materiales de promoción del programa de acceso a servicios digitales en bibliotecas públicas.*
- *Procedimiento para el soporte técnico a los módulos de servicios digitales.*
- *Procedimientos para la selección de bibliotecas del programa de acceso a servicios digitales en bibliotecas públicas.*
- *Manual de organización de la dirección general de bibliotecas.*
- *Cedula de evaluación de puestos.*
- *Formato de descripción y perfil de puestos*
- *Relación de plazas de honorarios vacantes al 31 de agosto de 2013.*
- *Formulario de actas.*
- *Formato para citar a testigos de cargo a la instrumentación de acta administrativa.*
- *Formato para citar a la representación sindical a la instrumentación de acta administrativa.*
- *Instructivo para instrumentar acta administrativa.*
- *Formato de acta administrativa para trabajador de base.*
- *Formato de acta administrativa para trabajadores de confianza.*
- *Formato de acta de abandono de empleo.*
- *Documentos varios referentes a personal.*
- *Disposiciones jurídicas.*
- *Manual de organización de la dirección general de bibliotecas.*
- *Documentos e itinerarios para el octavo congreso nacional de bibliotecas públicas.*



- *Lineamientos para el disfrute de vacaciones y formato de incidencias*
- *Manual de procedimientos para la contratación por honorarios con presupuesto de infonavit.*
- *Documentos varios personales*
- *Manual de procedimientos varios.*
- *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos.*

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO:

Reglamento interno de la escuela Lic. Mario Colín Sánchez.

ESTAPA I. De la asistencia y puntualidad.

La puntualidad es el reflejo del sentido de responsabilidad. El esfuerzo por cumplir con este requisito diario desarrolla esta cualidad del carácter del alumno.

Artículo 1. El horario de clase:

- La hora de entrada es a las 8:00 a.m. y la salida a las 13:00 horas. De lunes a viernes.*
- El último viernes de cada mes la salida es a las 12:00 p.m.*
- La puerta se cerrará cinco minutos después de la hora de entrada, dos llamadas de atención serán motivo de restringir la entrada al alumno.*
- Los padres tienen hasta las 13:15 horas. Para recoger a sus hijos, después de ese lapso la escuela no se hace responsable del cuidado de los alumnos.*
- Por seguridad padres de familia no se les permite entrar a la escuela salvo con autorización previa de director escolar o maestros.*
- Los alumnos que permanezcan a partir de las 13:15 horas deberán tener un taller o clase extra.*

Artículo 2. El alumno deberá permanecer dentro de las instalaciones del plantel desde el momento en que su padre, madre o tutor lo haya dejado en la escuela.

Artículo 3. En caso de que algún Padre de Familia necesite que su hijo(a) salga antes de la hora normal por alguna emergencia, deberá solicitarlo en la dirección para llenar el formato correspondiente. Hay que tomar en cuenta que el alumno necesita preparar su material y anotar tareas.

Artículo 4. En caso de ausencia, el alumno deberá presentar un justificante a la dirección escolar o maestro encargado de grupo firmado por sus padres. De lo contrario no se justificarán las faltas. Las faltas aparecerán en la boleta aunque sean justificadas.

Artículo 5. El alumno que haya sido suspendido por cuestiones disciplinarias, NO tiene justificadas sus faltas.

Artículo 6. En caso de ausencias el alumno será responsable de ponerse al corriente con los estudios y entregar tareas.

Artículo 7. No se permitirá a los padres o tutores traer tareas, trabajos o refrigerios una vez iniciadas las clases.

ETAPA II. Del Uniforme y la presentación personal.

Artículo 9. El alumno deberá presentarse al Colegio portando adecuadamente el uniforme completo que la Institución determina.



- ☒ *Hombres: pantalón escolar azul marino (no mezclilla), camisa blanca, zapato negro y calcetín azul marino, en tiempo de invierno suéter azul marino cuello v.*
- ☒ *Mujeres: Jumper, zapato negro y calceta azul marino, en tiempo de invierno suéter azul marino. El uniforme deportivo es con tenis blancos deportivos (no tenis casual), y en tiempo de calor se permite usar short a los alumnos con un largo de 3 dedos arriba de la rodilla. Cuando por alguna razón se permita a los alumnos no traer el uniforme, se deberá asistir con peinado y ropa decorosa.*

Artículo 10.

- a) *La playera deportiva y de diario deberán estar fajadas, los zapatos lustrados, el uniforme limpio y planchado, no roto ni decolorado.*
 - b) *La falda a la rodilla.*
 - c) *En tiempo de invierno se puede utilizar cuello de tortuga o manga larga color blanco debajo de la playera del uniforme (no de colores).*
 - d) *En caso de traer chamarra podrá ser gruesa y deberá ir por encima del suéter escolar. Dentro del colegio el alumno deberá portar su suéter escolar.*
- NOTA: No se permitirán suéteres y playeras que no sean del uniforme.*

Artículo 11. Limpieza y apariencia personal:

Alumnas:

- ☒ *No traer uñas largas, postizas o pintadas.*
- ☒ *El cabello no deberá pintárselo ni decolorarlo. Siempre Recogido, (no suelto)*

Alumnos:

- ☒ *Corte de cabello natural. No podrán teñirlo, decolorarlo, peinarlo en picos o peinados modernos.*
- ☒ *No pulseras*
- ☒ *Traer uñas cortas y limpias.*
- ☒ *No gorros ni cachuchas dentro del salón.*

Sin excepción, los alumnos (as) no podrán portar pulseras finas, tejidas, de fantasía, semanarias, cadenas y collares.

NOTA: El alumno (a) que haga caso omiso al capítulo II no se le permitirá la entrada al Colegio. En caso de que en el transcurso de su estancia en el Colegio falte a lo estipulado, se le enviará una nota para que se corrija esta situación. En su defecto se retendrán los objetos hasta fin de ciclo.

ETAPA III.

Artículo 12. Para favorecer el ambiente escolar que el Colegio desea proporcionar a sus educandos, los alumnos deberán cumplir con lo siguiente:

- a) *Trabajar activamente y aceptar las participaciones de los maestros y compañeros con respeto.*
- b) *El alumno (a) deberá responsabilizarse de sus pertenencias y de no portar objetos de valor y cantidades excesivas de dinero, ya que el Colegio no se hará responsable de los objetos dañados o perdidos.*
- c) *Entregar a tiempo las tareas y los trabajos a los profesores.*
- d) *Obedecer las indicaciones que reciban por parte de los profesores.*
- e) *Llevar consigo todos los materiales requeridos. En caso de pérdida será responsabilidad del estudiante sustituirlos a la brevedad posible.*



f) Por ningún motivo está permitido rayar, romper, y/o maltratar sus útiles escolares ni pegar calcomanías (cuadernos, libros, agendas de tareas), si esto sucede tendrá que sustituirlo por uno nuevo de inmediato.

g) Si el alumno tiene algún problema que le impida hacer deportes necesita traer un certificado médico para comprobarlo, marcando los días de incapacidad.

h) Para las visitas que organiza la escuela, necesitamos tener la autorización firmada por los padres o tutores cada vez que se le solicite, así como venir con el uniforme que se indique en dicha salida. Quedarán excluidos de dichas visitas los alumnos con reportes de indisciplina.

Artículo 13. Queda prohibido traer cualquiera de los objetos contenidos en la lista que aparece a continuación:

☒ Teléfono, Celular, grabadoras, cámaras fotográficas, MP3, videograbadoras, juegos de video, juguetes, artículos de belleza.

NOTA: Al alumno que haga caso omiso se le retirará el artículo y se entregará al final del ciclo escolar.

ETAPA IV. De las Relaciones Humanas.

A fin de privilegiar un ambiente armonioso y en donde el denominador común sea la tolerancia y respeto, el alumno deberá cumplir con los siguientes lineamientos:

Artículo 14.

- * El vocabulario deberá ser adecuado, evitando emplear expresiones vulgares y ofensivas.
- * Abstenerse de molestar o causar problemas a sus compañeros tanto en forma verbal, física y escrita.
- * Cooperar con sus compañeros y maestros en campañas y actividades extraescolares.
- * Conducirse de manera cortés y respetuosa cuando solicite u ofrezca opiniones a sus profesores o a las autoridades.
- * No correr en el interior del Colegio (pasillos, salones, cafetería, etc.).
- * Fomentar en todo momento las buenas relaciones en su grupo.
- * Arrojar la basura en los lugares destinados para tal fin.
- * Mantener en orden sus pertenencias.
- * Durante las horas de clase, ningún alumno podrá estar fuera de su salón.
- * Queda prohibido permanecer en los salones o en los pasillos durante los recesos.
- * No Jugar en el baño con agua, papel, etc.

ETAPA V. Sanciones

Las sanciones se llevarán a cabo de la siguiente manera:

- a) Llamada de atención verbal por el maestro.
- b) Se reportará a los padres en el control de tareas.
- c) Si reincide, se extenderá un reporte para firma del alumno y los padres de familia y se asentará en el expediente.
- d) Se citará a los padres de familia para buscar una solución, y si el caso lo amerita se suspenderá de 1 a 3 días.

ETAPA VI. Del cuidado de las Instalaciones.



Artículo 15. Por lo que se refiere al cuidado de las instalaciones del Colegio queda prohibido lo siguiente:

- a) Romper vidrios*
- b) Destrozar bancas, sillas, escritorios, pizarrones, casilleros, etc.*
- c) Escribir, pintar o dibujar en el mobiliario o en cualquiera de los muros del Colegio.*
- d) Dañar los automóviles que se encuentren estacionados dentro de las instalaciones del Colegio.*
- e) Destruir o maltratar el material didáctico o deportivo que les sea facilitado.*
- f) Cualquier acto vandálico en las instalaciones o mobiliario.*
- g) Dejar de cooperar en el cuidado de las instalaciones*

NOTA: Tendrán 2 tipos de sanciones: 1) el incidente quedará asentado en su expediente lo cual, afectará su calificación en disciplina. 2) si el daño implica la reposición de mobiliario, o alguna reparación en el edificio, los padres deberán cubrir el importe del daño.

ETAPA VII. De las faltas graves.

Artículo 16. Las siguientes son consideradas faltas graves y en caso de incurrir en ellas se asentará el hecho en el expediente, se hablará con los padres e implicados en el incidente. Las faltas serán juzgadas por la Dirección y Coordinación del Colegio y la sanción la determinarán las mismas y se podrá llegar hasta la expulsión definitiva de la Institución.

- * Falta de respeto a los símbolos patrios.*
- * Falta de respeto al personal de la escuela*
- * Salir de la escuela sin aviso o justificante*
- * Falsificación de la firma de los padres*
- * Lesionar a sus compañeros: a sí mismos y participar en riñas dentro del colegio.*
- * Robar*

ETAPA VIII. De lo Académico.

Artículo 17. El alumno que quiera participar en actividades deportivas y/o culturales deberá contar con un promedio general de ocho (8.0)

Artículo 18. Cuando por causa de fuerza mayor el profesor titular del grupo faltase, el Colegio tendrá la obligación de atender académicamente al grupo durante la sesión del maestro ausente.

Artículo 19. No se hará entrega de la boleta interna del colegio en caso de que haya ADEUDOS de colegiatura, etc.

Artículo 20. Cada mes se entregará calendario mensual en donde se informará de las actividades que se realizarán en ese periodo.

Artículo 21. Los alumnos que requieran reforzar algunos temas deberán asistir el tiempo que indique la maestra y la dirección sin costo alguno.

ETAPA IX. Compromiso de los Padres.

Artículo 22. La educación y formación de sus hijos es una responsabilidad compartida, por lo tanto es necesario acatar las siguientes medidas:

- Vigilar que su hijo (a) cumpla con las disposiciones del presente Reglamento.*



- ☒ *Atender las indicaciones que la Dirección y Coordinación hagan para ayudar al desarrollo educativo del alumno (a).*
- ☒ *Colaborar en el desempeño académico de su hijo (a).*
- ☒ *Firmar diariamente el Control de Tareas.*
- ☒ *Cuando por algún motivo el alumno (a) se tenga que retirar con algún compañero u otra persona, es necesario enviar una nota firmada dando aviso a dirección o hablar por teléfono, ya que no se permitirá que se vayan con otras personas que no sean las autorizadas.*
- ☒ *Asistir a las juntas para padres de familia y/o cuando se le solicite en Coordinación y Dirección.*
- ☒ *Si por algún motivo no acude a recoger la boleta de calificaciones en la fecha y hora señalada se le enviará vía control al día siguiente.*
- ☒ *Hacer cita en Dirección para tratar asuntos relacionados a su hijo de 8:00 a 11:00p.m*
- ☒ *Justificar por escrito toda falta de asistencia.*
- ☒ *Devolver firmado cualquier reporte, talón o documento, etc. Por parte del Colegio al día siguiente.*
- ☒ *En caso de llegar tarde entregar al niño por la puerta pequeña y firmar de enterado al retardo.*

ETAPA X. TRANSITORIOS

Artículo 23. El presente Reglamento entra en vigor a partir de

Agosto del 2012, para los alumnos de la escuela Li. Mario Colín Sánchez

Artículo 24. Quedan abrogadas todas las disposiciones anteriores que se opongan al presente Reglamento.

Artículo 25. Los casos no previstos en este Reglamento serán resueltos por la Dirección.

NOTA: Quedo enterado (a) y me comprometo a cumplir y hacer cumplir a mi hijo (a) las obligaciones escolares asentadas en este Reglamento.

PADRE o MADRE

ALUMNO (A)

DIRECCIÓN ESCOLAR



A continuación se presentan los planes de trabajo así como las principales funciones de los puestos antes mencionados tomando en cuenta que los docentes y especialistas cumplen las mismas funciones así que para ellos el manual de funciones es el mismo.

PLAN DE TRABAJO

DATOS DE LA INSTITUCIÓN:

PLANTEL	ESCUELA PRIMARIA LIC. MARIO COLÍN SANCHEZ	PUESTO	DIRECTORA ESCOLAR
----------------	---	---------------	-------------------

DATOS DEL EMPLEADO:

NOMBRE:		CORRE:	
DIRECCIÓN:		TELÉFONO:	

MANUAL DE ACTIVIDADES POR PUESTO:

NOMBRE:	DIRECTORA ESCOLAR EDUCACION PRIMARIA				
TURNO:	MATUTINO	HORARIO:	8:00 AM 13:00 PM	FECHA DE INICIO:	23 de Agosto de 2012
GRADO:	No asignado	GRUPO:	No asignado	FECHA DE TERMINO:	7 de Julio de 2013

PRESENTACIÓN GENERAL DEL MANUAL DE ACTIVIDADES:

Estimados Docentes, Alumnos, Padres de Familia me es muy grato poderles informar en tiempo y forma que durante este ciclo escolar 2012-2013 ocupare el puesto de director (a) escolar de la institución Lic. Mario Colín Sánchez, el horario de atención será de lunes a viernes de 8:00 Am a 13:00 Pm, esto para los docentes alumnos y la asociación de padres de familia, para agentes externos a la institución entendiend por esto a padres de familia en general se les asignara un horario de atención dependiendo de la carga y ritmo de trabajo que mi puesto demande.

FUNCIONES DEL PUESTO:

- ✓ Administrar, regular, supervisar y desarrollar los servicios de educación primaria en el Estado de México, los cuales deberán estar orientados a que el alumno adquiera una educación integral.
- ✓ Orientar la educación primaria al fortalecimiento de los valores fundamentales, a la formación de alumnos reflexivos, críticos, participativos y responsables de sus actos y de sus decisiones.
- ✓ Desarrollar estrategias que permitan a los planteles educativos reforzar en los alumnos de educación primaria, la autoestima, el respeto, la tolerancia, la libertad para expresarse, el sentido de la responsabilidad, la actitud cooperativa, la disciplina racionalmente aceptada, el gusto por aprender, la honradez, la democracia, el aprecio por el trabajo y por los que trabajan.
- ✓ Promover acciones en coordinación con la Dirección de Educación Extraescolar a fin de que en los planteles de educación primaria, los alumnos reciban información y orientación adecuada sobre su maduración personal y sobre los factores que amenazan su integridad física y emocional, su salud y su seguridad personal.



- ✓ Asesorar en coordinación con la Subsecretaría de Desarrollo Magisterial a los docentes de nivel de primaria, en todas las actividades académicas, dedicando especial atención en materias como la lectura, escritura y expresión oral, las cuales deberán desarrollar en el alumno, la capacidad de comunicación escrita y hablada; el conocimiento de las matemáticas, que tienen un carácter primordial en el desarrollo de la capacidad de reconocer, plantear y resolver problemas, así como de la educación ambiental.
- ✓ Impulsar, a nivel primaria, modelos de asesoría en donde se enfatice el aprendizaje significativo que enriquezca el mundo físico y social del alumno.
- ✓ Propiciar en los planteles educativos del nivel de primaria, en coordinación con la Dirección de Educación Física y Deportes, la apreciación de las diversas manifestaciones del arte y la expresión de la sensibilidad artística, las actividades físicas recreativas y deportivas que apoyen el crecimiento sano, los valores asociados al juego, el trabajo en equipo y la competencia amistosa.
- ✓ Facilitar en los planteles educativos la diversificación de las actividades señaladas en la fracción anterior, conforme al grado de desarrollo y a los intereses de los alumnos de educación primaria, fuera del horario escolar, utilizando las instalaciones de que disponen los planteles y aprovechando de mejor manera el trabajo del personal especializado, el de maestros interesados y, con una orientación adecuada, en coordinación con la Dirección de Educación Extraescolar, el de los padres de familia, personas y organizaciones de las localidades.
- ✓ Instrumentar mecanismos para que en los planteles de educación primaria se fomente en los alumnos el interés por la tecnología, la reflexión sobre sus modalidades, la racionalidad de su utilización, sus ventajas y los riesgos que implica cuando no se emplea adecuadamente.
- ✓ En coordinación con la Dirección de Educación Extraescolar, establecer programas en los planteles de educación primaria, tendiente a impartir, de manera respetuosa y clara, orientación relacionada con la sexualidad y la salud reproductiva, con la finalidad de contribuir en la disminución de la incidencia del embarazo y la maternidad precoz, de combatir la agresión sexual en cualquiera de sus formas y reducir la incidencia de las enfermedades sexualmente transmisibles.
- ✓ En coordinación con la Dirección de Educación Extraescolar, intensificar acciones educativas para combatir las adicciones a las sustancias tóxicas y generadoras de dependencia, para que los alumnos obtengan información oportuna sobre los daños fisiológicos, intelectuales y emocionales asociados con las adicciones y sobre los efectos desintegradores que estos producen en las relaciones familiares y sociales de los adictos.
- ✓ Promover, sostener y valorar estrategias para que los maestros se reúnan en consejos técnicos con el fin de planear, evaluar y señalar las directrices que regularán el desarrollo con excelencia del proceso educativo del plantel.
- ✓ Elaborar el programa anual de actividades del nivel, el cual deberá incluir la orientación de la supervisión escolar.
- ✓ Autorizar, verificar la aplicación y dar seguimiento al programa anual de supervisión y al proyecto escolar que deben elaborar los directores de escuela, así como los inspectores o supervisores en las distintas zonas escolares del nivel, orientando sus funciones a un efectivo apoyo a la labor de docentes y directivos que promuevan la educación significativa, que facilite las tareas de análisis, revisión, consulta, evaluación y aplicación creativa de los planes y programas de estudio en las distintas zonas escolares.
- ✓ Recomendar al área competente los perfiles y constatar que los docentes y directivos, del nivel a su cargo, de las escuelas públicas y de las privadas en el Estado, con reconocimiento de validez oficial de estudios, satisfagan los requisitos del perfil establecidos para su desempeño.



- ✓ Desarrollar, fomentar y verificar la aplicación de una supervisión que permita definir y precisar las funciones de los directivos escolares, con el propósito de fomentar el aspecto pedagógico en las instituciones, al igual que su impacto en la comunidad.
- ✓ Recibir y documentar como resultado de la labor del supervisor o inspector, las riquezas didáctico-pedagógicas generadas por las escuelas del nivel en su cotidiano acontecer educativo y reflejadas a través del diseño y aplicación de sus proyectos escolares que le permitan la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje del nivel educativo a su cargo.
- ✓ Impulsar el diálogo con el personal docente y directivo, a través del supervisor o inspector, escuchar sus inquietudes respecto al proceso educativo, valorar y considerar sus opiniones.
- ✓ Asesorar y apoyar permanentemente, en materia pedagógica, al personal directivo y docente en sus centros de trabajo.
- ✓ Proponer acciones que permitan apreciar, valorar y estimular la labor magisterial, a fin de superar los retos en el mejoramiento del servicio y la excelencia en la educación primaria.
- ✓ Evaluar en coordinación con la Subsecretaría de Desarrollo Magisterial, los resultados de la acción educativa desarrollada dentro de sus planteles, para detectar necesidades de capacitación o actualización profesional del personal directivo y docente del nivel primaria.
- ✓ Verificar que en las escuelas de su nivel, se desarrolle el proceso de enseñanza-aprendizaje, conforme al calendario escolar y a lo establecido en los planes y programas de estudio.
- ✓ Difundir entre los maestros de este nivel educativo el sentido, enfoque e interrelación curricular, nacional y regional, de los planes y programas de estudio e implicaciones académicas en las aulas escolares, además de valorar su aplicación dentro de los planteles educativos.
- ✓ Promover el diseño, generación y uso de materiales, recursos, medios e instrumentos tecnológicos y didácticos que permitan mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ Difundir los lineamientos normativos en materia técnico-administrativa, a fin de orientar y asesorar al personal directivo de las escuelas de su nivel.
- ✓ Diseñar y proponer los contenidos regionales que posibiliten al educando un desempeño más pertinente en el entorno natural, social y cultural del Estado; y efectuar su aplicación, previa autorización de las autoridades competentes, en coordinación con el área de Planeación y Coordinación Educativa y de la Subsecretaría de Desarrollo Magisterial.
- ✓ Emitir dictámenes para recomendar se otorgue o retire la autorización o para la aplicación de las sanciones correspondientes a las instituciones privadas del nivel que no cumplan con las normas establecidas en las leyes, reglamentos y disposiciones de carácter general emitidas por las autoridades educativas.
- ✓ Apoyar en la correcta aplicación de los recursos escolares.
- ✓ Promover la creación de los Consejos Escolares de Participación Social, y las demás que le sean conferidas por el Subsecretario.

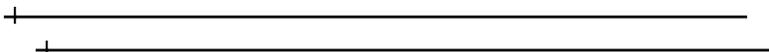
PLAN DE TRABAJO

DATOS DE LA INSTITUCIÓN:

PLANTEL	ESCUELA PRIMARIA LIC. MARIO COLÍN SANCHÉZ	PUESTO	DOCENTE
----------------	---	---------------	---------

DATOS DEL EMPLEADO:

NOMBRE:		CORRE:	
DIRECCIÓN:		TELÉFONO:	





MANUAL DE ACTIVIDADES POR PUESTO:

NOMBRE:	DOCENTE FRENTE A GRUPO EDUCACIÓN PRIMARIA				
TURNO:	MATUTINO	HORARIO:	8:00 AM 13:00 PM	FECHA DE INICIO:	23 de Agosto de 2012
GRADO:	De Primero a Sexto	GRUPO:	Se asignaran con números del 1 al 6 de acuerdo al grado.	FECHA DE TERMINO:	7 de Julio de 2013

PRESENTACIÓN GENERAL DEL MANUAL DE ACTIVIDADES:

Estimados alumnos y compañeros docentes, me da una enorme satisfacción el poder trabajar con ustedes y transmitirles un poco de mis conocimientos, a los alumnos de esta institución me es grato informarles que haré todo lo que este en mis manos para que reciban una educación de calidad digna, llena de valores y principios, deben tener la certeza que la educación que aquí se les proporcione será de la mejor calidad y estará al nivel de cualquier otra institución, de igual forma que cuando ustedes lleguen a otra institución llevaran todas las competencias necesarias para lograr salir adelante en el ámbito educativo en el cual se desenvuelvan.

A mis compañeros maestros quiero hacerles saber que cuentan con todo mi apoyo siempre que tengan alguna duda problema o situación educativa difícil me comprometo a ayudarles en todo lo que se requiera considerando dentro de esto a nuestro director (a) escolar.

FUNCIONES DEL PUESTO:

FUNCIONES DE LOS DOCENTES HOY

A diferencia de lo que ocurría hace 100 años, en la sociedad actual resulta bastante fácil para las personas acceder en cada momento a la información que requieren (siempre que dispongan de las infraestructuras necesarias y tengan las adecuadas competencias digitales; en este caso: estrategias para la búsqueda, valoración y selección de información). No obstante, y también a diferencia de lo que ocurría antes, ahora la sociedad está sometida a vertiginosos cambios que plantean continuamente nuevas problemáticas, exigiendo a las personas múltiples competencias procedimentales (iniciativa, creatividad, uso de herramientas TIC, estrategias de resolución de problemas, trabajo en equipo...) para crear el conocimiento preciso que les permita afrontarlas con éxito.

Por ello, hoy en día el papel de los formadores no es tanto "enseñar" (explicar-examinar) unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada y estarán siempre accesibles, como ayudar a los estudiantes a "aprender a aprender" de manera autónoma en esta cultura del cambio y promover su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas que, aprovechando la inmensa información disponible y las potentes herramientas TIC, tengan en cuenta sus características (formación centrada en el alumno) y les exijan un procesamiento activo e interdisciplinario de la información para que construyan su propio conocimiento y no se limiten a realizar una simple recepción pasiva-memorización de la información.



Por otra parte, la diversidad de los estudiantes y de las situaciones educativas que pueden darse, aconseja que los formadores aprovechen los múltiples recursos disponibles (que son muchos, especialmente si se utiliza el ciberespacio) para personalizar la acción docente, y trabajen en colaboración con otros colegas (superando el tradicional aislamiento, propiciado por la misma organización de las escuelas y la distribución del tiempo y del espacio) manteniendo una actitud investigadora en las aulas, compartiendo recursos (por ejemplo a través de las webs docentes), observando y reflexionando sobre la propia acción didáctica y buscando progresivamente mejoras en las actuaciones acordes con las circunstancias (investigación-acción).

Cada vez se abre más paso su consideración como un mediador de los aprendizajes de los estudiantes, cuyos rasgos fundamentales son (Tébar, 2003):

- ✓ Es un experto que domina los contenidos, planifica (pero es flexible).
- ✓ Establece metas: perseverancia, hábitos de estudio, autoestima, metacognición...; siendo su principal objetivo que el mediado construya habilidades para lograr su plena autonomía.
- ✓ Regula los aprendizajes, favorece y evalúa los progresos; su tarea principal es organizar el contexto en el que se ha de desarrollar el sujeto, facilitando su interacción con los materiales y el trabajo colaborativo.
- ✓ Fomenta el logro de aprendizajes significativos, transferibles.
- ✓ Fomenta la búsqueda de la novedad: curiosidad intelectual, originalidad. pensamiento convergente.
- ✓ Potencia el sentimiento de capacidad: autoimagen, interés por alcanzar nuevas metas.
- ✓ Enseña qué hacer, cómo, cuándo y por qué, ayuda a controlar la impulsividad
- ✓ Comparte las experiencias de aprendizaje con los alumnos: discusión reflexiva, fomento de la empatía del grupo.
- ✓ Atiende las diferencias individuales
- ✓ Desarrolla en los alumnos actitudes positivas: valores.

En este marco, las principales funciones que debemos realizar los docentes hoy en día son las siguientes:

Diagnóstico de necesidades. Conocer al alumnado y establecer el diagnóstico de sus necesidades

- Conocer las características individuales (conocimientos, desarrollo cognitivo y emocional, intereses, experiencia, historial...) y grupales (coherencia, relaciones, afinidades, experiencia de trabajo en grupo...) de los estudiantes en los que se desarrolla su docencia.
- Diagnosticar las necesidades de formación del colectivo de los estudiantes a los que se dirige la formación, teniendo en cuenta sus características y las exigencias legales y sociales.

Preparar las clases. Organizar y gestionar situaciones mediadas de aprendizaje con estrategias didácticas que consideren la realización de actividades de aprendizaje (individuales y cooperativas) de gran potencial didáctico y que consideren las características de los estudiantes.

- Planificar cursos
- Diseño del currículum: objetivos, contenidos, actividades, recursos, evaluación.... En algunos casos puede ser conveniente prever distintos niveles en el logro de los objetivos.
- Diseñar estrategias de enseñanza y aprendizaje (intervenciones educativas concretas, actividades)



- Preparar estrategias didácticas (series de actividades) que incluyan actividades motivadoras, significativas, colaborativas, globalizadoras y aplicativas. Deben promover los aprendizajes que se pretenden y contribuir al desarrollo de la personal y social de los estudiantes.
- Encaminar a los estudiantes hacia el aprendizaje autónomo y promover la utilización autónoma de los conocimientos adquiridos, con lo que aumentará su motivación al descubrir su aplicabilidad
- Diseñar entornos de aprendizaje que consideren la utilización (contextualizada e integrada en el currículum) de los medios de comunicación y los nuevos instrumentos informáticos y telemáticos (TIC), aprovechando su valor informativo, comunicativo y motivador. Así preparará oportunidades de aprendizaje para sus alumnos.
- Aprovechar múltiples recursos y las aportaciones didácticas que pueden proporcionar sus distintos códigos y lenguajes.
- Considerar la posibilidad de ofrecer a los estudiantes diversas actividades que puedan conducir al logro de los objetivos (para facilitar el tratamiento de la diversidad mediante diversas alternativas e itinerarios)
- Elaborar la web docente.

Buscar y preparar materiales para los alumnos, aprovechar todos los lenguajes. Elegir los materiales que se emplearán, el momento de hacerlo y la forma de utilización, cuidando de los aspectos organizativos de las clases (evitar un uso descontextualizado de los materiales didácticos). Estructurar los materiales de acuerdo con los conocimientos previos de los alumnos (si es necesario establecer niveles).

132

- Buscar y preparar recursos y materiales didácticos.
- Buscar recursos relacionados con la asignatura.
- Diseñar y preparar materiales didácticos (en soporte convencional o TIC) que faciliten las actividades de enseñanza/aprendizaje. La elaboración de materiales exige una preparación de las clases que redundará en eficacia.
- Considerar las aportaciones de los "más media" en la asignatura. De esta manera también se trabajará con los estudiantes el análisis crítico de los mensajes que transmiten estos medios (que además de proporcionar ocio y acercar la cultura, transmiten una información "filtrada" y pautas de conducta).
- Seleccionar los recursos más adecuados en cada momento (según objetivos y contenidos, alumnos, contexto... y las propias características del profesor.). Su eficacia didáctica dependerá del acierto de esta elección y de la manera en la que se prescriba su uso)
- Utilizar los diversos lenguajes disponibles.
- Incorporar a los contenidos de la asignatura las aportaciones de los lenguajes icónicos, la multimedialidad, la estructuración hipertextual de la información... Conviene aprovechar todos los lenguajes para potenciar los aprendizajes de los estudiantes.
- Considerar también todos estos lenguajes al encargar actividades a los estudiantes, para que éstos aprendan a utilizarlos al crear sus documentos y mensajes. Esto facilitará luego su interacción en la sociedad (estos lenguajes forman parte de nuestra cultura)

Motivar al alumnado.

- Motivar al alumnado
- Despertar el interés de los estudiantes (el deseo de aprender) hacia los objetivos y contenidos de la asignatura (establecer relaciones con sus experiencias vitales, con la utilidad que obtendrán...). Y mantenerlo.



- Motivar a los estudiantes en el desarrollo de las actividades (proponer actividades interesantes, incentivar la participación en clase...)
- En el caso de estudiantes on-line, resulta especialmente importante proporcionar apoyo y motivación continuada pero sin agobiar (el riesgo de abandono de los estudiantes "a distancia" es mayor).
- Establecer un buen clima relacional, afectivo, que proporcione niveles elevados de confianza y seguridad: presentación inicial, aproximaciones personales...

Docencia centrada en el estudiante, considerando la diversidad.

- Gestionar el desarrollo de las clases manteniendo el orden
- Ajustar las intenciones del curriculum a partir de los resultados de la evaluación inicial de los estudiantes.
- Informar a los estudiantes de los objetivos y contenidos de la asignatura, así como de las actividades que se van a realizar y del sistema de evaluación. Negociar posibles actividades a realizar.
- Impartir las clases gestionando las estrategias previstas y adaptando las actividades de aprendizaje a las circunstancias del momento (alumnos, contexto...). Resulta imprescindible tener una buena planificación, pero se debe actuar estratégicamente
- Mantener las disciplina y el orden en clase (normas, horarios...). Las normas pueden ser tan abiertas como se considere oportuno, pero deben cumplirse.
- Proporcionar información. Constituir una fuente de información para los alumnos, pero no la única (presentación de los aspectos más importantes de los temas, sus posibles aplicaciones prácticas, sus relaciones con otros temas conocidos...). Sugerir la consulta de otras fuentes alternativas
- Proporcionar a los estudiantes información básica sobre los contenidos de la asignatura (guion, visiones generales, textos básicos, esquemas...).
- Indicar fuentes de información, materiales didácticos y recursos diversos.
- Facilitar la comprensión de los contenidos básicos y fomentar el autoaprendizaje.
- Realizar exposiciones magistrales que faciliten la comprensión de los contenidos básicos de la asignatura (visiones generales, conceptos difíciles, procedimientos...)
- Establecer relaciones constantes entre los conocimientos previos de los estudiantes y la información objeto de aprendizaje. Velar por un aprendizaje significativo.
- Dosificar los contenidos y repetir la información cuando sea conveniente.
- Presentar una perspectiva globalizadora e interdisciplinaria de los contenidos.
- Enseñarles a aprender de manera autónoma, y desarrollar estrategias de autoaprendizaje permanente
- Proponer actividades de aprendizaje y orientar su realización. Durante el desarrollo de las actividades observar el trabajo de los estudiantes y actuar como dinamizador y asesor. Actuar como consultor para aclarar dudas de contenidos y metodología, aprovechar sus errores para promover nuevos aprendizajes
- Orientarles para que planifiquen su trabajo de manera realista.

Conducir los aprendizajes. Hacer un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes en general, solucionar sus dudas y guiar sus procesos de aprendizaje mediante las oportunas orientaciones (explicaciones, materiales y recursos sugeridos, actividades a realizar...).



- Tratar la diversidad de los estudiantes (conocer sus características y diagnosticar sus necesidades) ofreciendo múltiples actividades que resulten todas ellas adecuadas para el logro de los objetivos que se pretenden. De esta manera los estudiantes podrán elegir según sus intereses y capacidades (pueden trazar su itinerario formativo).
- Fomentar la participación de los estudiantes. Los alumnos, en sus aprendizajes, son procesadores activos de la información, no son meros receptores pasivos.
- Fomentar la participación de los estudiantes en todas las actividades: hacer preguntas, trabajar en grupo, hacer presentaciones públicas...
- En el desarrollo de las actividades promover interacciones de los estudiantes con los profesores, con los materiales didácticos y entre ellos mismos.
- Promover la colaboración y el trabajo en grupo
- Orientar el desarrollo de las habilidades expresiva y comunicativas de los estudiantes
- Asesorar en el uso de recursos.
- Asesorar sobre la oportunidad del uso de los medios. Los medios además de actuar como transmisores de la información, estructuran los esquemas mentales de los estudiantes y actúan como mediadores entre la realidad y su estructura mental exigiendo la realización de determinadas operaciones cognitivas y facilitando el desarrollo de ciertas habilidades.
- Asesorar en el uso eficaz y eficiente de herramientas tecnológicas para la búsqueda y recuperación de la información.
- Asesorar en el buen uso de los instrumentos informáticos que faciliten el proceso de la información en la asignatura: elaboración de trabajos...
- Asesorar en el uso de las TIC como medio de comunicación: entre alumnos, con el profesor, con terceros.... Las intranets ayudarán a reforzar las interrelaciones en la comunidad educativa de la escuela. No obstante en cada momento y circunstancia hay que valorar el mejor canal de comunicación: personal, virtual...
- Ayudar en la resolución de pequeños problemas técnicos relacionados con los instrumentos tecnológicos: configuraciones, virus, instalación de programas...
- Evaluar. Evaluar los aprendizajes de los estudiantes y las estrategias didácticas utilizadas.
- Evaluar los aprendizajes de los estudiantes (evaluaciones formativa y sumativa).
-
- Aprovechar las posibilidades de las TIC para realizar alguna de las actividades de evaluación y fomentar la autoevaluación por parte de los estudiantes.
- Evaluar las propias intervenciones docentes, para introducir mejoras.

Ofrecer tutoría y ejemplo

- Tutoría
- Hacer un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes individualmente y proporcionar los feed-back adecuados en cada caso: ayudar en los problemas, asesorar...
- Ayudar a los estudiantes a seleccionar las actividades de formación más adecuadas a sus circunstancias.
- Utilizar las TIC para facilitar y mejorar la acción tutorial: bases de datos para el seguimiento de los estudiantes, tutorías telemáticas...
- En tanto los alumnos sean menores de edad o las circunstancias lo aconsejen, mantener contactos con sus familias.
- Ser ejemplo de actuación y portador de valores
- Actuar como ejemplo para los estudiantes: en la manera de hacer las cosas, en las actitudes y valores (entusiasmo, responsabilidad en el trabajo...)



- Dar ejemplo en la selección y buen uso de los recursos tecnológicos utilizándolos (como instrumento didáctico y como recurso de trabajo en general) solamente cuando (y de la manera que) aporten ventajas sobre el empleo de otros materiales más asequibles.
- Dar ejemplo en la organización de los recursos tecnológicos (a nivel personal, clase, centro...)

Investigar en el aula con los estudiantes, desarrollo profesional continuado. Experimentar en el aula, buscando nuevas estrategias didácticas y nuevas posibilidades de utilización de los materiales didácticos

- Realizar trabajos con los alumnos
- Implicarse en la realización de trabajos colaborativos con los estudiantes, utilizando, cuando resulte oportuno, los recursos informáticos y telemáticos.
- Predisposición a la innovación. Investigar con los alumnos en el desarrollo de nuevas actividades (con medios y sobre medios). Salir de la rutina, arriesgarse para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Valorar los resultados obtenidos
- Hacer periódicas valoraciones de los resultados obtenidos y sobre cómo poder mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Formación continua
- Participar en cursos para estar al día en lo que respecta a la materia de la asignatura y también para mejorar las habilidades didácticas.
- Mantener contactos con otros colegas.
- Fomentar actitudes necesarias en la SI (y sus correspondientes habilidades)
- Actitud positiva hacia las TIC, pero desde una perspectiva crítica, valorando más la tecnología didáctica (dirigida a la resolución de problemas educativos) que la simple técnica (uso de los aparatos)
- Valoración positiva del pensamiento divergente, creativo y crítico.
- Trabajo autónomo (con iniciativa ante la toma de decisiones), ordenado y responsable.
- Trabajo cooperativo.
- Adaptación al cambio, saber desaprender.
- Curiosidad, formación continua, aprendizaje a partir de los errores (aprender probando, explorando), autoaprendizaje, construir aprendizajes significativos...

Colaboración en la gestión del centro

- Trabajos de gestión
- Realizar los trámites burocráticos que conlleva la docencia: control de asistencia, boletines de notas, actas...
- Colaborar en la gestión del centro utilizando las ayudas tecnológicas.

Aprovechando las posibilidades que ofrecen las TIC, los profesores estarán menos tiempo delante de los alumnos en clase y tendrán una mayor dedicación a tareas como la preparación de materiales, la tutorización y seguimiento de los estudiantes... Algunas de estas actividades podrán realizarse fuera de la escuela, en el ámbito doméstico.

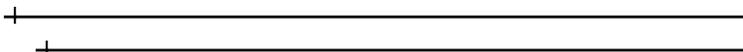


COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE DOCENTE:

COMPETENCIAS <i>GENÉRICAS</i>	COMPETENCIAS <i>ESPECÍFICAS (PROGRAMAS)</i>
<p>HARDWARE: CPU Y PERIFÉRICOS</p> <p><i>Nombrar y usar elementos básicos</i></p> <p>E. físicos. Nombrar y explicar sus funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interruptores. Apagar y encender bien • Ratón. Usar con soltura y fineza. Botones • Teclado. Usar todos los dedos • Teclas especiales y atajos de teclado • Escáner. Escanear una imagen y guardarla 	<p>PROCESADOR DE TEXTOS</p> <p>Archivo: Abrir o Nuevo. Escribir y guardar Configurar página y vista preliminar. Imprimir</p> <p>Escribir: Cursor y cambio de renglón. Tabular Herramientas-opciones-todas (formato, marcas)</p> <p>Edición: Cortar, copiar, pegar Seleccionar, buscar, reemplazar</p> <p>Ver: Zoom B. de herramientas (estándar, formato, dibujo)</p> <p>Insertar: Saltos Imágenes símbolos</p> <p>Formato: Párrafo, Numeración y viñetas Bordes y sombreado Columnas</p> <p>Herramientas: Ortografía y gramática Idioma (sinónimos)</p> <p>Tabla: Dibujar, insertar y eliminar Bordes y sombreado (Formato)</p>
<p>SISTEMAS OPERATIVOS</p> <p><i>Nombrar y usar elementos básicos</i></p> <p>Iconos. Crear, usar y eliminar iconos Inicio y barra de tareas. Usar y personalizar Programas. Buscar, abrir y cerrar <i>Usar la ayuda de los distintos programas.</i> Ventanas. Minimizar, restaurar, cerrar Unidades y soportes. Reconocer y acceder Red. Acceder a la red y trabajar en red</p>	<p>HOJA DE CÁLCULO</p> <p>Archivo: Abrir o Nuevo. Guardar Configurar página y vista preliminar. Imprimir</p> <p>Escribir: Celdas, filas y columnas. Introducir</p> <p>Edición: Cortar, copiar, pegar, peg. Especial Seleccionar, buscar, reemplazar</p> <p>Ver: Zoom B. de herramientas (estándar, formato,</p>



<p>Procesar información</p> <p>Carpetas. Crear, eliminar, copiar, cortar y mover. Archivos o doc. Guardar, eliminar, copiar. Propiedades. General, compartir, personalizar Explorador. Buscar y recuperar carpetas y arch. Impresora. Imprimir un documento</p> <p>Mantenimiento del sistema</p> <p>Virus, antivirus, espías. Precauciones básicas Papelera de reciclaje. Tirar y recuperar</p>	<p>gráficos)</p> <p>Insertar: Filas y columnas. Funciones (sumas y medias) Gráficos.</p> <p>Formato: Celdas (nº, alineación, bordes) Ancho de fila y alto de columna Bordes y sombreado</p>
<p>INTERNET</p> <p>Navegadores Direcciones. Acceder usando URL Favoritos. Agregar, organizar y usar. Vínculos Comandos. Atrás, adelante, actualizar, historial Imprimir. Opciones de impresión Guardar. Texto e imágenes</p> <p>Búsqueda</p> <p>Buscadores. Utilizar buscadores y portales Webquest. Realizar búsquedas con propósito</p> <p>Correo Electrónico</p> <p>Mensaje. Crear, llenar campos e introducir texto Uso. Enviar, responder, reenviar, adjuntar Bandejas. Organizar carpetas y mensajes Direcciones. Agregar, usar y gestionar Reglas de mensaje. Crear y aplicar Webmail. Acceder, usar y gestionar</p> <p>Herramientas de conversación y foros</p> <p>Precauciones básicas. Sitios seguros y no s. Mensajeros. Acceso y prestaciones básicas Chat. Acceso, Nick y participación Foros. Foros generales y grupos de interés</p>	<p>BASE DE DATOS</p> <p>Archivo: Abrir o Nuevo. Guardar. Cerrar. Configurar página y vista preliminar. Imprimir</p> <p>Escribir: Celdas, filas y columnas. Introducir</p> <p>Edición: Cortar, copiar, pegar. Cambiar nombre. Eliminar.</p> <p>Ver: Objetos de la base (tabla, consulta, etc.) Barras de herramientas (Base de datos) Crear objetos. Diseño. Asistente. Int. datos (tabla)</p> <p>Insertar: Tabla, consulta, formulario, informe</p>
<p>ACTITUDES</p> <p>Reconocer y evitar la tecnofobia Reconocer y evitar la tecno fascinación</p>	<p>EDITOR GRÁFICO</p> <p>Archivo: Abrir o Nuevo. Guardar</p>





<p>Reconocer y evitar la adicción</p> <p><i>A los juegos</i></p> <p><i>Al correo electrónico</i></p> <p><i>A los mensajeros, al chat o a los foros</i></p> <p><i>A la navegación (no olvidar el propósito)</i></p> <p><i>A acumular información</i></p> <p>Controlar el tiempo dedicado al ordenador</p> <p>Conocer y aplicar las normas de Etiqueta</p>	<p>Configurar página y vista preliminar. Imprimir</p> <p>Edición: Cortar, copiar, pegar Seleccionar todo</p> <p>Imagen: Formatos de imagen (BMP, JPEG, etc.) Tamaño de imagen Voltar o girar Cambiar otros atributos.</p> <p>Ver o Vista (depende del editor): Zoom. Aumentar y reducir. Encajar en pantalla</p> <p>Herramientas: Seleccionar y borrar Lápiz y Pincel Seleccionar color y rellenar con color Dibujar líneas y formas</p>
--	--

PLAN DE TRABAJO

DATOS DE LA INSTITUCIÓN:

PLANTEL	ESCUELA PRIMARIA LIC. MARIO COLÍN SANCHÉZ	PUESTO	INTENDENTE
----------------	---	---------------	------------

DATOS DEL EMPLEADO:

NOMBRE:		CORRE:	
DIRECCIÓN:		TELÉFONO:	

MANUAL DE ACTIVIDADES POR PUESTO:

NOMBRE:	INTENDENTE				
TURNO:	MATUTINO	HORARIO:	8:00 AM 13:00 PM	FECHA DE INICIO:	23 de Agosto de 2012
GRADO:	De Primero a Sexto	GRUPO:	Se asignaran con números del 1 al 6 de acuerdo al grado.	FECHA DE TERMINO:	7 de Julio de 2013

PERFIL DEL INTENDENTE ESCOLAR

ESCOLARIDAD: Certificado de Educación Primaria.

EDAD: De 18 a 45 años.



ESTADO CIVIL: Indistinto.

EXPERIENCIA: Preferentemente con conocimientos o alguna habilidad para mantenimiento de edificios e instalaciones escolares.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Vigilar en forma permanente el edificio escolar, cuidar de él y de lo que en él exista tanto para su seguridad como para su conservación y buen uso.
2. Ejercer la jefatura del personal de aseo, mantenimiento y vigilancia de la escuela.
3. Distribuir los trabajos y comisiones que exija el servicio, entre el personal correspondiente, con la aprobación del personal directivo de la escuela.
4. Designar las guardias de servicios para los días festivos y los periodos de vacaciones, previa autorización del personal directivo del plantel.
5. Programar el servicio de vigilancia de los bienes y valores de la escuela que deba atender el personal de intendencia semanalmente, previendo el día de descanso reglamentario que corresponda a quien desempeñe esa función y a quien realice las suplencias, en caso de ausencia del responsable.
6. Permanecer en el plantel el tiempo necesario para cumplir con sus funciones de vigilancia y coordinación. Si el edificio no tuviere casa para el conserje, se señalarán los turnos necesarios para que haya vigilancia permanente en la escuela.
7. Desempeñar los servicios escolares, acordes a su puesto, que le asigne el personal directivo.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1. Hacerse cargo de las llaves de las diferentes dependencias del edificio escolar.
2. Vigilar que los servicios de mantenimiento y limpieza se cumplan con oportunidad y eficiencia.
3. Responder por la conducta decorosa y honesta del cónyuge, hijos y familiares directos que dependen de él, si conviven dentro de las instalaciones del plantel.
4. Rendir por escrito al personal directivo un reporte diario de las novedades, inasistencias e irregularidades, méritos y servicios destacados del personal a su cargo, como de los desperfectos y necesidades que advierta.



BIBLIOGRAFÍAS



Un libro abierto es un cerebro que habla, cerrado un amigo que espera, olvidado un alma que perdona, destruido un corazón que llora.



TEXTOS

-  AUDIRAC, Camarena Carlos, ABC del Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas Primera Edición, México 1994.
-  BECHARD, Richard, Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos, Ed. Patria, 5^{ta} Reimpresión, México 2009.
-  BOHLANDER, George, Scott Snell y Arthur Sherman, Administración de Recursos Humanos, Thomson, México 2011.
-  CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional “La dinámica del éxito en las organizaciones” Editorial Mc Graw Hill, 2^{da} Edición, México 1998.
-  DAVIS, Keith y Newstrom, John, “El comportamiento Humano en el Trabajo”, Editorial Mc, Interamericana editores, 4^{ta}. Edición, México 1996.
-  Franklin, F. Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, México 2004.
-  GARETH, R. Jones, Teoría Organizacional, diseño y cambio en las Organizaciones, Pearson México 2008.
-  GARZA, Treviño Juan Gerardo, Relaciones Humanas, Limusa, México 2000.
-  GONZALEZ, López Sandra Luz, Desarrollo Organizacional, Tercera edición UNAM, Tercera reimpresión, México 2012.
-  GUIZAR, Montúfar Rafael, Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones, Mc Graw Hill, 2001, México.
-  FERNANDEZ, Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Diana, México 2002.
-  HERNANDEZ, Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Teoría General Administrativa; Origen, Evolución y Vanguardia, Mc Graw Hill, México 1994.



- MURILLO, Soria, Relaciones Humanas, Limusa, México 2006.
- REYES, Ponce Agustín, Administración de personal, Relaciones Humanas, Limusa, 2008, México.
- ROBBINS, P. Stepher, y De Cenzo, David A. “Fundamentos de Administrarción: Conceptos esenciales y aplicaciones” Editorial Pearson, Pretice Hall, Sexta Edición, México 2009.
- WAYNE, Mondy R. Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Pearson, México 2005.

TESIS

- González López Sandra Luz, “Tesis Maestrías”, Cambio Organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa de fauna nociva, UNAM, México 2001.
- González López Sandra Luz, “Tesis Doctorado”, Propuesta del Modelo de Desarrollo que permita el crecimiento de una empresa privada. UNAM, México, 2010.
- Nadia Sixtos Betancur, “Tesis Licenciatura” Modelo de Cambio Organizacional para mejorar el comportamiento humano en una empresa de servicio de autotransporte de carga pública federal, UNAM, México, 2008.

PUBLICACIONES

- Liderazgo Efectivo, Dra. González López Sandra Luz, Pagina 7, UNAM, México 2011, Decima Época, Volumen 24.



- Comunidad UNAM, Empresas Mexicanas buscan líderes del siglo XXI, Dra. Sandra Luz González López, Onceava Época, Volumen 25, Pagina 25, UNAM 2012.

APUNTES

- González López Sandra Luz, Apuntes de la asignatura de Desarrollo Organizacional, Gestión Administrativa, Modelos Organizacionales y Administración de Organizaciones, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, México 2012.

PÁGINAS DE INTERNET

- García López, J.M.: "*El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos*" en Contribuciones a la Economía, abril 2010, en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>
- CARL ROGERS, Psicología Online, Recopilación de teorías de personalidad, www.Psicología-online.com.
- CARL ROGERS, Psicología Online, Recopilación de teorías de personalidad, www.Psicología-online.com.