Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca
Instituto de Ciencias de la Educación

PROGRAMA DE CLIMA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

DIRECTORIO UABJO

Dr. Eduardo Carlos Bautista Martínez
Rector de la UABJO

Mtra. Leticia Eugenia Mendoza Toro
Secretaria General

Arq. Javier Martínez Marín
Secretario Académico

HONORABLE CONSEJO TÉCNICO (2017-2018)

Luis Enrique Ramírez López
Presidente

Juan Pablo Rivera Matías
Consejero Secretario

Erik Alejandro Cruz Márquez
Consejero Estudiante Propietario

Manuel Pantaleón Figueroa
Consejero Estudiante Suplente

José Joaquín García Flores
Consejero Estudiante Propietario

Nancy Guadalupe Pérez Villegas
Consejera Estudiante Suplente

Fabricio Tonatiuh Reyes Castilla
Consejero Estudiante Propietario

Mónica López Ortiz
Consejera Estudiante Suplente

Abel Eduardo Narváez Antonio
Consejero Estudiante Propietario

Alejandra Hernández Juárez
Consejera Estudiante Propietaria

Luis Rodríguez Velásquez
Consejero Estudiante Suplente

Jorge Alberto Ruiz
Consejero Profesor Propietario

Ana Karent Alemán Torres
Consejera Profesora Suplente

María Leticia Briseño Maas
Consejera Profesora Propietaria

Olga Grijalva Martínez
Consejera Profesora Suplente

Carlos Alberto Martínez Ramírez
Consejero Profesor Propietario

Citlalli Zenteno Castillo
Consejera Profesora Suplente

Tamara Andrea Soriano Sánchez
Consejera Profesora Propietaria

Alberto Mendoza Acevedo
Consejero Profesor Suplente

DIRECTORIO ICE

M.E. Luis Enrique Ramírez López
Director

L.C.E. Ana Karent Alemán Torres
Coordinadora General

L.C.E. Carlos Alberto Martínez Ramírez
Coordinador Académico de Licenciatura,
Turno Matutino

M.A.E. Gabriel Ángeles Hernández
Coordinador Académico de Licenciatura,
Turno Vespertino

D.C.P. Tomás Jorge Camilo
Coordinador de Posgrado

L.A. Aleyda Palacio Martínez
Coordinadora Administrativa

L.C.E. María Anaid Rangel Condado
Coordinadora de Vinculación y Extensión

L.L.E. Érika López Alonso
Coordinadora de Becas

L.C.E. Aida Verónica Camarillo Olivares
Coordinadora de Titulación

L.C.E. Laura Lucero Tejada Leyva
Coordinadora de Educación Continua

L.C.E. Héctor Aguilar Aguilar
Coordinador de Planeación y Evaluación

Elaboración

L.C.E. Ana Karent Alemán Torres

Índice

Presentación 7
Fundamentación 9
Marco Normativo 9
Marco Conceptual 12
Marco Contextual 18
Institucional 18
De la DES 19
Enfoque del Programa 20
Propósitos 22
Propósito General 22
Propósitos Específicos 22
Ejes Estratégicos 22
Seguimiento y Evaluación del Programa 26
Proceso de toma de decisiones para la solución de problemáticas 27
Fuentes de Consulta 28
Anexos 30

Presentación

El Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca (ICEUABJO) reconoce que la educación es un fenómeno social complejo que no puede ni debe reducirse únicamente a la mera transmisión y reproducción de contenidos. Por el contrario, la educación es un proceso de perfeccionamiento del ser humano a través de los conocimientos, saberes, habilidades, destrezas, actitudes y valores, entre otros elementos que contribuyen a la autorrealización de las personas en todos sus ámbitos de actuación y a la convivencia armónica en sociedad.

Esta última tarea y responsabilidad se considera en el listado de macrocompetencias planteadas por Monereo y Pozo cuando mencionan que dentro de las competencias a enseñarse en la escuela figuran las siguientes:

> […] En cuanto al escenario comunitario, competencias para la convivencia y las relaciones interpersonales: ser un ciudadano participativo y solidario.
> - En relación con el escenario personal, competencias para la autoestima y el ajuste personal: ser una persona feliz (2001, p. 17).

Lo anterior se relaciona estrechamente con los cuatro pilares del conocimiento establecidos por Jacques Delors en el documento denominado *La educación encierra un tesoro. Informe Delors dirigido a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)*, que devienen posteriormente en los cuatro pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir/convivir juntos.

Sobre estos dos pilares, es conveniente explicitar la relevancia que revisten en el marco del Programa que nos ocupa. Resulta importante colocar un par de aseveraciones planteadas por Miguel Ángel Santos Guerra, cuando menciona que la organización escolar, es decir, la escuela, debe servir a nuevos fines de acuerdo con el contexto de la sociedad de la información donde desarrolla su quehacer social. Estos fines se enuncian del siguiente modo:

> […] 3. Aprender a convivir: en la escuela no se trata sólo de saber cosas, ni siquiera saber hacerlas. Es preciso educar para la convivencia. Y ese arte y oficio solamente se aprende ejercitándolo. Es importante que en las escuelas se pueda convivir. Para ello se necesitan actitudes abiertas, participativas, tolerantes…, pero también unas estructuras que hagan posible la convivencia.
> 4.- Aprender a ser: la esfera moral es, a mi juicio, esencial en el ámbito educativo. Ese es el corazón de la práctica educativa que tiene una inevitable dimensión moral. La educación no es una actividad meramente técnica, ya que tiene componentes que afectan de manera directa e inevitable a la esfera moral, social y política […] (2006, en: Rivera Morales y Rivera Ferreiro, 2006, p.p. 12, 13).

En ese sentido, en el presente documento se plantea una actualización del Programa de Clima y Comunicación Organizacional, en donde la tónica central es desarrollar acciones que favorezcan un clima organizacional adecuado para facilitar la sana convivencia entre las personas que integran la comunidad académica del ICEUABJO y, por ende, el cumplimiento de sus objetivos individuales, por un lado, y los institucionales por el otro.

El presente documento se estructura por diversos apartados: en el primero de ellos, se presenta la fundamentación del Programa, que incluye un marco normativo, conceptual y contextual. Posteriormente, se presenta el enfoque general que permea los elementos planteados en el mismo, enseguida se presentan los tres ejes estratégicos del Programa: clima organizacional, comunicación organizacional y capacitación de recursos humanos, con sus respectivas metas y acciones, así como los responsables de llevarlas a cabo.

Finalmente se plantean algunas líneas a fin de realizar un óptimo seguimiento y evaluación de cada uno de los planteamientos del presente Programa, así como los anexos correspondientes, donde figuran los cuestionarios diseñados y dirigidos a estudiantes y profesores en sus roles respectivos, así como para aquellos que ocupan algún cargo honorífico en los cuerpos colegiados del Instituto tales como el Honorable Consejo Técnico para el caso de estudiantes y maestros, y la Comisión Académica de Titulación y Posgrado, donde participa el profesorado de Licenciatura y Maestría.

Fundamentación

Marco Normativo

El presente *Programa de Clima y Comunicación Organizacional* que establece el Instituto de Ciencias de la Educación (ICEUABJO en lo sucesivo) de la Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca (UABJO en adelante) toma como base legislativa los siguientes documentos:

1. Ley Orgánica de la UABJO
2. Plan Institucional de Desarrollo 2016-2020 de la UABJO
3. Modelo Educativo de la UABJO
4. Plan Estratégico de Desarrollo 2016-2021 del ICEUABJO

La Ley Orgánica de la UABJO es, el principal ordenamiento en el que descansan las directrices que habrán de regular a la Universidad en materia jurídica, que se hace extensiva a las acciones académicas y administrativas que implementa en su quehacer cotidiano, de ahí su imperiosa revisión. En el artículo 1, expresa su interés por promover acciones que permitan una convivencia armónica entre los integrantes de su comunidad. A la letra dice:

> La Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca es una Institución creada por la Ley, descentralizada del servicio educativo del Estado, dotada de personalidad jurídica y plena autonomía que tiene como finalidad la docencia de nivel medio superior y superior para formar profesionistas, docentes universitarios, investigadores y técnicos, la investigación orientada al beneficio integral de la comunidad y la extensión y difusión de la cultura universitaria con elevado propósito de servicio social (UABJO, 1988, p. 7).
>
> En el artículo 72 se enuncia lo siguiente:
>
> […] Dentro de la Institución, los alumnos tienen derecho a expresar libremente sus opiniones sobre los asuntos que conciernen a la Universidad y al pueblo, sin perturbar las labores ni perjudicar el patrimonio universitario, con el respeto que se deben entre si los miembros de la comunidad (UABJO, 1988, p. 26).

En este sentido, es tarea de la Universidad incentivar en su comunidad, espacios y estrategias que coadyuven no solamente a una convivencia armónica y respetuosa, sino que esta condición, genere una participación activa y comprometida para el logro de los objetivos institucionales.

Otro referente necesario en este apartado, es el Plan Institucional de Desarrollo 2016-2020 de la UABJO, puesto que este documento encauza los ejes y actividades a concretar para conseguir las metas establecidas por la Universidad en materia de desarrollo académico, administrativo y financiero. Como sustento institucional de este Programa, se retoma de dicho documento, el conjunto de valores que forman parte de la filosofía institucional de la

Universidad, mismos que permitirán la concreción de las aspiraciones delineadas en la misión y la visión correspondientes. Los valores se manifiestan en las siguientes líneas:

- Cooperación: Es el trabajo honesto entre personas para un mismo fin.
- Democracia. Es el valor que permite respetar la dignidad, la libertad y los derechos de quienes conforman la comunidad universitaria en el marco de la Legislación Universitaria.
- Diálogo. Es el valor que permite a la comunidad universitaria la búsqueda de consensos al tiempo que se respetan los disensos, en un clima de tolerancia, respeto y confianza en beneficio del crecimiento y desarrollo de la Universidad.
- Honestidad: Es la congruencia de ser uno mismo o una misma al pensar, decir y actuar.
- Justicia: Es la acción de reconocer y dar lo que le corresponde a cada quien.
- Legalidad. Es el valor que permite el ejercicio responsable y ético de la autonomía en apego a la legislación universitaria que tiene como columna vertebral la Ley Orgánica.
- Libertad: Es la capacidad de elegir, pensar y actuar en empatía con las demás personas.
- Perseverancia: Es la constancia firme para alcanzar una meta.
- Responsabilidad: Es asumir las consecuencias de nuestras elecciones y acciones.
- Respeto: Es reconocer el valor propio y el de las y los demás.
- Solidaridad: Es identificar las necesidades de las otras personas y lograr el éxito para la comunidad. (UABJO, 2016, p. 56).

El Modelo Educativo de la UABJO plantea que el enfoque socio formativo es el fundamento del modelo de competencias que se asume en el desarrollo del modelo pedagógico y curricular. Por lo tanto, en el apartado de la dimensión curricular se destacan las características de las competencias desde el enfoque mencionado, en donde se plantea que estas son integrales, las cuales implican el saber convivir. De igual forma, en el apartado de acompañamiento integral, se plantea lo siguiente:

> […]En esta perspectiva, es imprescindible promover una cultura de respeto y paz, a través de los valores universitarios, el sentido humano, la inclusión de grupos vulnerable, entre otros. (UABJO, 2017, p. 48)

Otro de los documentos que sustentan el presente Programa, es el Plan Estratégico de Desarrollo 2016-2021 del ICEUABJO, donde se tiene como fundamento de las Políticas Generales en el apartado del buen vivir lo siguiente.

> […]En este sentido, Vivir Bien es vivir en comunidad, en hermandad y especialmente en complementariedad. Es una vida comunal, armónica y autosuficiente. Vivir Bien nos lleva a complementarnos y compartir sin competir, vivir en armonía entre las personas y con la naturaleza. Es la base para la defensa de la naturaleza, de la vida misma y de la humanidad toda, a fin de conservar nuestra humanidad, pero sobre todo la vida (Huanacuni, 2010)

> 9.- Consolidación paulatina de marcos normativos.
> […] 16.- Participación activa de los miembros de la comunidad universitaria en los diferentes procesos académicos y administrativos de la Dependencia.
> […] 19.- Clima organizacional adecuado que permite la sana convivencia y facilita el trabajo académico y administrativo al interior de la dependencia.
> […] 23.- Oportuna intervención del H. Consejo Técnico en la toma de decisiones académicas.
> 24.- Identidad y orgullo de pertenecer a la dependencia por parte de la comunidad educativa.
> […] 26.- Puesta en práctica de la normatividad.
> […] 30.- Organización de la información y la documentación, así como agilidad en los trámites y procedimientos administrativos.
> […] 34.- Difusión necesaria de las actividades del Instituto.
> […] 36.- Disponibilidad de trabajo del personal administrativo.
> 37.- Iniciativa por parte del personal académico y administrativo que integra a cada Coordinación.
> 38.- Servicios para estudiantes y docentes brindados en tiempo y forma (ICEUABJO, 2016, p.p. 83-85).

Por otro lado, se consideran los valores que permiten concretar la filosofía institucional del ICEUABJO, pues coincidimos con la postura de Ruiz Cantisani, al concebir estos elementos como las guías y lineamientos mediante los cuales se logran las aspiraciones del Instituto. En este sentido, la autora plantea literalmente que:

> Los valores son las guías de conducta deseadas para hacer realidad la misión y visión institucionales. Esta guía refleja actitudes y comportamientos para crear una cultura organizacional que apoye el logro de las prioridades estratégicas de la Institución Educativa. Asimismo, los valores expresan lo que son las personas que laboran en la Institución y su filosofía de vida. Las expresiones de los valores reflejan el clima organizacional en el que trabajan los profesores, administrativos, directivos, personal de servicio, alumnos, día a día (2009, p. 41).

En este sentido, el ICEUABJO promueve cotidianamente en sus actividades los siguientes valores:

- Armonía
- Equidad
- Respeto
- Dignidad
- Libertad
- Autonomía
- Honestidad
- Fraternidad
- Responsabilidad
- Solidaridad (ICEUABJO, 2016, p. 154).

Asimismo, se plantean diversos programas y proyectos relacionados con la vida académica y administrativa de dicha Dependencia de Educación Superior (DES), de los cuales, los siguientes se relacionan específicamente con el tema del clima organizacional

El Plan Estratégico plantea el *Eje de Desarrollo de la Planeación y Evaluación de los Programas Educativos y Servicios de la DES*, con tres Programas: Programa de Evaluación Educativa, Programa de Seguimiento de Egresados y *Clima y Comunicación Organizacional*. En este último, se establecen algunas estrategias y metas para concretar los siguientes propósitos:

> Desarrollar estrategias y acciones que permitan generar un clima organizacional óptimo, canales efectivos de comunicación y una adecuada capacitación y actualización del personal administrativo y de servicios, a fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales en una atmósfera laboral que incentive el desarrollo pertinente tanto de las actividades académico-administrativas de la Institución, así como las personales-formativas de los trabajadores, a través de la aplicación de instrumentos encaminados a detectar el ambiente organizacional, necesidades de capacitación y desarrollo, así como la gestión y organización de cursos y talleres orientados a resolver dichas demandas. (ICEUABJO, 2016: 193).

De igual forma, se plantean dos los ejes de desarrollo Fortalecimiento de la Docencia y Desarrollo Integral del Estudiantado, en los cuales el propósito versa en la actualización, formación, vinculación y especialización en el área educativa promoviendo la innovación, aspectos que están vinculados al desarrollo de una organización.

En estas propuestas se alude a la importancia que el Instituto otorga al Clima Organizacional como factor ineludible en la implementación de procesos académicos y administrativos, atendiendo las áreas de oportunidad que se presenten en las Coordinaciones y Áreas a fin de ejecutar cursos de capacitación dirigidos a fortalecer el desarrollo personal y laboral de los estudiantes, docentes y personal administrativo planteados en los ejes estratégicos de este Programa.

Con el análisis de los principales planteamientos jurídicos e institucionales se da conclusión al marco normativo que fundamenta la pertinencia, viabilidad y operatividad del presente Programa.

Marco Conceptual

Resulta necesario plantear un Marco Conceptual que dé sustento teórico al Programa de Clima y Comunicación Organizacional. Por ello, se presenta la terminología que acuñaremos, la cual servirá de apoyo para fundamentar los ejes y acciones en donde descansará la operatividad del mismo. El primer concepto a revisar es el de organización. En este sentido, a pesar que dicho término puede entenderse de distintas formas, para fines de este documento vamos a situar nuestro análisis en dos perspectivas: la primera de ellas como una de las etapas del proceso administrativo, donde ésta puede definirse como:

> El establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades […] cuyo propósito es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos (Münch, 2010, p. 100).

Este concepto ubica a la organización como un proceso, desarrollado a partir de principios, técnicas y etapas específicas. Desde esta perspectiva, la organización pretende que los actores inmersos en la institución "se pongan de acuerdo" para realizar sus funciones y actividades específicas de acuerdo con determinados niveles jerárquicos, los cuales se delinean en la estructura organizacional de la Institución Educativa.

La segunda perspectiva, se propone abordar el término organización como una entidad social, formadora de profesionistas. De esta forma, el ICEUABJO se instituye en una organización educativa que ejerce influencias sobre las personas que están dentro de ella, es decir, sobre los profesores, estudiantes, personal administrativo y de servicios. En esta línea, la escuela se define como:

> […] una organización formal, la cual tiene asignadas socialmente dos finalidades centrales: la formación de individuos para la vida social y para la vida productiva […] se discute la importancia que tiene considerar el interior de las organizaciones, la relación que guardan lo individual como lo colectivo para entender el comportamiento individual y colectivo dentro de la organización será muy difícil y, a la vez, un modo desintegrado de arribar a una exploración del comportamiento organizacional como uno de los factores que propician la construcción de identidad como organización en general, y como escuela, en particular, cada organización es vista por otras organizaciones, colectivos, grupos e individuos de determinada forma, lo que las hace diferentes de otras (Guerra en: Rivera Morales y Rivera Ferreiro, 2006, p. 90).

En este sentido, se establece la siguiente definición:

> Las organizaciones pueden ser caracterizadas como entidades sociales con un número de miembros que puede ser precisado, y con una diferenciación interna de funciones que esos miembros desempeñan, los cuales pueden pertenecer a distintas organizaciones. Además, están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos que pueden variar en su concreción de unas organizaciones a otras […] con miras a conseguir los fines y objetivos propios de su constitución. (Mayntz, 1972; Porter, Lawler y Hackman, 1975, cit. por Guerra en: Rivera Morales y Rivera Ferreiro, 2006, p. 94).

Una vez que se han precisado los significados y alcances del término organización desde estas dos perspectivas, macro (entidad social), como micro (etapa del proceso administrativo), la orientación que habrá de seguirse en el presente Programa, se posiciona en la primera de ellas, toda vez que el clima (término cuyo análisis se presentará posteriormente) va a recaer en la organización como institución social, no obstante, se reconoce que éstas, en forma figurativa, se constituyen como "[…] la luz colectiva de muchas personas comprometidas con el bienestar del conjunto (Briscoe, 1988: 44 cit. por Martínez,

1999: 60)", es decir, el clima se habrá de generar entre las personas que integran la comunidad educativa.

Conviene entonces, presentar algunas consideraciones en torno a la noción de clima, situación que se abordará de manera general, para después construir algunos rasgos y puntualizaciones acerca de la categoría clima organizacional. Finalmente se postula una posición sobre lo que el Instituto entenderá por este concepto.

Es preciso retomar el concepto de clima desde el ámbito organizacional, donde algunos autores mencionan los rasgos que constituyen dicho término, como se señala en las siguientes citas:

> […] las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenían sobre su motivación (Littwin & Stringer, 1968, cit por Tabaré, 2004, p. 45).

Otra postura enuncia lo siguiente:

> Definen el clima como el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas, y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno (Hellriegel & Slocum, 1974: 256).

El primer término hace referencia al concepto de clima como un conjunto de "percepciones" compartidas en torno al comportamiento que muestran los agentes de una Institución y la forma en cómo podrían infringir en alguna norma. El segundo término, abunda en los aspectos de relación trabajador y su entorno, así como las apreciaciones que tienen sobre dicha relación. Estos dos conceptos dan un panorama general en cuanto al término clima, sin adherirlo a alguna situación o contexto específico, en este caso, clima organizacional.

La última expresión, clima organizacional, ha sido definida por Fernández y Asencio de la siguiente manera:

> […] el conjunto de características psico-sociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la Institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos (Fernández y Asencio, 1989).

Como ya se mencionó anteriormente, la escuela es definida como una organización formal, integrada por diversos actores educativos, entre los cuales se genera un determinado clima organizacional. Toda vez que el ICEUABJO se instituye como una organización educativa, las relaciones académicas y laborales que establecen los actores educativos están condicionadas por el clima organizacional que se genere al interior de la misma. En este sentido, el ICEUABJO coincide con la postura de Hernández sobre la conceptualización de esta expresión, misma que se enuncia en el siguiente párrafo:

> Conjunto de actividades e interacciones que se reflejan en el ambiente de trabajo, como resultado de la percepción que tienen los individuos de los elementos objetivos y subjetivos de la organización para la cual trabaja, en términos de estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y comunicación, sobre la motivación, la participación, la responsabilidad, el trabajo significativo y desafiante, y el conflicto (Hernández cit. por Vázquez, 2001. p. 118).

Como se puede observar en la definición anterior, ésta cumple con la característica de aglomerar los elementos más importantes para entender el significado, alcances e importancia del clima organizacional en una Institución Educativa. Un rasgo distintivo en dicho concepto es el conjunto de características objetivas y subjetivas que se suscitan en el centro educativo, las cuales son inherentes a los actores educativos que lo integran. En el ámbito administrativo se establece sobre la categoría de recursos humanos, ubicados en la etapa de integración dentro del proceso administrativo.

En este sentido, "el factor humano o capital humano, es decir, los directivos, profesores y personal de apoyo, es el factor más importante de la comunidad escolar debido a que de él depende la coordinación de los demás recursos" (Münch, 2010: 23).

Desde esta perspectiva, los recursos humanos, al ser definidos como el factor más importante de la comunidad escolar, es imprescindible que se genere un clima organizacional entre éstos, además de canales de comunicación adecuados que les permitan llevar a cabo sus funciones de manera eficiente y eficaz. De ahí que el Instituto, en su Programa de Licenciatura, asuma la responsabilidad y necesidad de realizar estudios que permitan identificar el clima organizacional que se genera en el Instituto, y plantear estrategias que permitan favorecer un ambiente adecuado de trabajo.

Una de las acciones que propician una atmósfera de relaciones cordiales entre los integrantes de la Institución Educativa es la comunicación, idea que se concibe más allá de un mero intercambio de información. Comunicar consiste en la interacción entre las personas no solamente para compartir datos, sino para lograr acuerdos mediante la participación y el diálogo.

Esta tarea y responsabilidad recae en el ámbito de la administración directiva tal como lo señala Münch en la siguiente cita:

> Los directivos de un plantel, para poner en marcha sus planes y para tomar decisiones acertadas, requieren sistemas de comunicación eficaces; cualquier información incorrecta origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos (2010, p. 145).

La idea anterior revela la importancia y la necesidad de establecer canales adecuados de comunicación entre todos los integrantes de una Institución Educativa, toda vez que en la

escuela no solamente se inculcan contenidos, sino también se contribuye a la formación actitudinal de las personas. Lo anterior, se fortalece con el siguiente planteamiento de Miguel Ángel Santos Guerra, quien dice que "Organización y comunicación: en la escuela se establecen relaciones que tienen dirección, sentido y contenido diferenciado, en las escuelas no solo se aprenden conceptos, también se practican relaciones" (1994 cit. por Rivera Morales y Rivera Ferreiro, 2006, p. 13).

Como se puede notar, la comunicación es un elemento primordial en el desarrollo de las relaciones interpersonales suscitadas en las Instituciones Educativas, y por tanto, determinante en el clima organizacional. Por ello, es necesario que los directivos estimulen el trabajo en equipo, la motivación, así como un estilo de liderazgo apropiado para promover relaciones constructivas, que se traduzcan en condiciones favorables para el desarrollo institucional y el logro de los objetivos educativos.

Para concretar las acciones enunciadas en el párrafo anterior, es importante tomar en consideración lo que señala Münch respecto de los diversos tipos de comunicación que se desarrollan en una Institución Educativa: formal, es decir, aquella que se efectúa mediante canales y/o vínculos oficiales, a través de documentos escritos. Asimismo, se encuentra la comunicación informal, la cual se realiza por medio del lenguaje oral. Además de las anteriores, se plantean los tipos de comunicación interna y externa, que como sus nombres lo indican, son las que tienen lugar dentro y fuera de la Institución, en función de los mencionados en primer lugar.

De igual manera, es necesario considerar los requerimientos y características que reviste la comunicación organizacional, porque se trata de otra de las categorías generales que fundamentan el presente Programa, además de constituir el elemento primordial que fortalece el trabajo institucional en una organización educativa. En este sentido, Lourdes Münch plantea que la comunicación organizacional efectiva implica la existencia de los siguientes requisitos:

> **Claridad.** El lenguaje que se utilice y la manera de trasmitirla deben ser accesibles para quienes va dirigida.
> **Oportunidad.** Debe proporcionarse de manera oportuna y en el tiempo correcto.
> **Confiabilidad.** Sustentarse en datos verídicos y ser consecuente con la realidad de lo contrario origina falta de credibilidad.
> **Integridad.** Debe servir como lazo integrador entre los miembros de la institución, a fin de lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
> **Concisión.** Lo más breve posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
> **Aprovechamiento de la organización informal.** Es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de comunicación formal. La comunicación informal es de gran importancia, ya que por sus

> características puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de ésta. Para nadie es desconocida la influencia de los rumores o chismes entre los integrantes de la comunidad escolar y su influencia en el clima organizacional. El directivo escolar debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en redes informales.
> **Retroalimentación.** Para que sea efectiva, debe considerarse la respuesta del mensaje transmitido y sus efectos en el receptor.
> **Evaluación y mejora.** Dar seguimiento y evaluar los resultados de la comunicación, para perfeccionarla periódicamente.
> **Empatía.** El emisor debe comprender y escuchar a su interlocutor (2010: 147-148).

Además de las ideas mencionadas anteriormente, es deseable que la comunicación organizacional sea incluyente, es decir, se efectúe entre todos los actores educativos de la Institución, de tal manera que los canales de información fluyan en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizacional y en beneficio de todos.

Los planteamientos anteriores dan pauta a la importancia que tiene el factor de comunicación para la exitosa ejecución de las actividades. Otro aspecto que se conjuga para el cumplimiento y desarrollo adecuado de las funciones de los trabajadores, remite a la actualización y capacitación de los recursos humanos, a fin de prepararlos para efectuar de manera eficaz y eficiente las actividades correspondientes con su área laboral.

Sobre este asunto, es importante establecer los alcances y limitaciones de los términos capacitación y actualización. En este sentido, la capacitación: "[…] es un derecho del trabajador, y una manera de estimular la creatividad, actualizar los conocimientos y retar la capacidad intelectual del personal" (Gómez, 2006, p. 36).

Por su parte, Reza concibe a la capacitación como: "[…] la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar las actitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo (1995, p. 25 cit. por Gómez, 2006, p. 36). En este marco, el autor Gómez plantea que, "la capacitación se considera desde una perspectiva eminentemente teórica" (2006, p. 36).

En relación con la precisión de estos términos, es pertinente traer a colación algunas puntualizaciones anotadas en el marco conceptual del Programa de Fortalecimiento de la Docencia del ICEUABJO, apartado donde se esclarece la diferencia entre las nociones capacitación, actualización, superación, nivelación y formación. Con fines de realizar una distinción entre los conceptos capacitación y actualización, nos permitimos transcribir textualmente el fragmento donde se destaca el contraste entre los términos de nuestro interés. En este sentido:

> […] Cabe reconocer la similitud que guardan estos términos entre sí ya que responden a necesidades derivadas del ámbito laboral que se sitúen como dominantes; sin embargo, habría que puntualizar que cada uno responde a específicas finalidades. Así tenemos que

> actualización es un término empleado para referirse a la "profundización y ampliación de la formación inicial incorporando nuevos elementos disciplinares, metodológicos, tecnológicos enfocados a su campo profesional, sin conducir a la obtención de un grado académico, incrementando con ello el dominio del saber", enfocándose por lo tanto únicamente al incremento del saber disciplinar profesional; mientras que capacitación se enfoca más al saber hacer, esto es, al desarrollo de capacidades y habilidades que permitan un mejor desenvolvimiento laboral […] (Greybeck, Moreno Bayardo y Peredo Merlo, 1998 en: ICEUABJO, 2018: 12).

Con esta exposición de las categorías que fundamentan este Programa, se recalca la importancia de los elementos enunciados a lo largo de este Marco Conceptual y no quedan únicamente a nivel teórico y conceptual, sino que están sujetos a una evaluación de su operatividad para determinar, en este caso, el clima y comunicación organizacional que impera dentro del Instituto, tomando en cuenta los múltiples factores que intervienen en su desarrollo.

En esta posición, Münch recomienda evaluar la efectividad de todos y cada uno de los programas de personal y de la Institución, en el marco del control de los recursos humanos. Los más usuales son:

> **Reclutamiento y selección**. Evaluar la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área mediante el análisis de aspectos como: efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa, índices de rotación.
> **Capacitación y desarrollo.** Su objeto es evaluar la efectividad de los programas de capacitación docente y administrativa. Se realiza a través de estudios de productividad antes y después de la capacitación.
> **Evaluación del clima organizacional.** Su objetivo es medir la moral y motivación del personal; se efectúa mediante: encuestas de actitud y clima organizacional, retardos y rotación, frecuencia de conflictos.
> **Servicios y prestaciones.** La medida de la efectividad de estos programas se obtiene a través del análisis de registros y estadísticas relativos a: índices de ausentismo, participación del personal en los programas de servicio y prestaciones y encuestas de clima organizacional, entre otras (2010, p. 173).

Este conjunto de aspectos, permite orientar el planteamiento de los propósitos que persigue el presente Programa, el diseño de los ejes estratégicos, así como la definición de metas y acciones para operativizar en el cumplimiento de tareas.

Marco Contextual

Institucional

La UABJO aún tiene como agenda pendiente el diseño de programas y proyectos relacionados con el clima y la comunicación organizacional que se genera en las Unidades

Académicas que la integran, por lo que todas las acciones que se han concretado en torno a este tema se sitúan en el marco de los ejercicios de autoevaluación de los programas educativos de licenciatura, con fines de evaluación diagnóstica y/o acreditación por parte de los organismos evaluadores y acreditadores.

De la DES

La construcción de este apartado se sustenta en la redacción de los indicadores que versan sobre el clima organizacional como elemento evaluable en la Tabla Guía de Autoevaluación que proporcionan los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) a las Instituciones Educativas, a fin que realicen los autoestudios de las Licenciaturas que ofertan en el caso de la evaluación diagnóstica y el Comité para la Evaluación de Programas de Pedagogía y Educación (CEPPE) para el caso de la evaluación encaminada hacia la acreditación.

En síntesis, las principales ideas que se plantearon en la redacción de ese indicador fueron las siguientes:

El ICEUABJO, ha reconocido la importancia de generar entre su personal académico, administrativo y estudiantil un clima organizacional que favorezca el desarrollo armónico de las actividades académicas que se realicen, por esta razón el Comité de Evaluación y Acreditación realizó estudios con el propósito de detectar “el clima organizacional” que prevalecía en el Instituto.

En el año 2007, se llevó a cabo el primer estudio con fines de detectar el clima organizacional imperante dentro de la institución, se realizó entre el personal administrativo, docente, así como a los estudiantes. En dicho estudio se contemplaron algunos criterios entre los que figuran: estructura organizacional, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, motivación, participación, responsabilidad, trabajo significativo y conflicto. Después de recabada la información por medio de un cuestionario, se procedió al análisis, se concluyó que el clima que prevalecía en el Instituto, en ese momento, era adecuado.

Posteriormente, en febrero de 2009, se efectuó nuevamente el estudio con el fin de identificar el ambiente institucional. Para este segundo estudio, se tomaron en consideración las siguientes variables: estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, motivación, participación, responsabilidad, trabajo significativo y conflicto. El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario, las variables se exploraron a través de una serie de preguntas, que les fueron formuladas a los estudiantes, planta docente y personal administrativo y de servicios, en función de las relaciones que mantienen entre sí y con los demás miembros del Instituto.

Posteriormente, en mayo-junio de 2018, se efectuó nuevamente el estudio con el fin de identificar el ambiente institucional. Para este segundo estudio, se tomaron en consideración

las siguientes variables: estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, motivación, participación, responsabilidad, trabajo significativo y conflicto. El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario, las variables se exploraron a través de una serie de preguntas, que les fueron formuladas a los estudiantes, planta docente y personal administrativo y de servicios, en función de las relaciones que mantienen entre sí y con los demás miembros del Instituto, además que el instrumento fue aplicado de forma digital.

En este sentido, los resultados obtenidos de los cuestionarios, revelaron que la población estudiantil, docente, administrativa y de servicios es conocedora de la misión, visión, valores, objetivos y que éstas se encuentran bien definidas, así también se mostraba que la población se informa oportunamente de las actividades, eventos y procesos que se llevan a cabo en el Instituto.

En síntesis, se puede afirmar que en el ICEUABJO cuenta con un Clima Organizacional óptimo que permite la sana convivencia y facilita la participación comprometida de los integrantes con las actividades que se realizaban al interior y exterior de la misma, lo cual coadyuvó a fortalecer las condiciones laborales que predominaron en la organización, fomentando la unión y un sentido de pertenencia con la Institución y los objetivos que ésta se planteaba.

Con las ideas expresadas en el párrafo anterior, se muestra el panorama sobre los estudios y acciones que el ICEUABJO ha realizado en torno al clima y comunicación organizacional como parte de las recomendaciones que emiten los organismos evaluadores y acreditadores para el fortalecimiento de la vida académica e institucional del programa de licenciatura, así como del interés e iniciativa por parte de la Institución en realizar dichos estudios para beneficio de los actores educativos que integran su comunidad. Es importante que estas acciones formen parte del quehacer cotidiano de la Institución más allá de un indicador evaluable.

En ese sentido, el presente documento se muestra como una reestructuración de la propuesta anterior a fin que sea reconocido como un programa estratégico que incida favorablemente en la calidad de las relaciones de trabajo que se establecen entre los integrantes de la comunidad del ICEUABJO.

Enfoque del Programa

Cuando se utiliza la expresión “enfoque”, nos referimos a la perspectiva y dirección particular desde la cual se abordará o trabajará un asunto, con la finalidad de identificar y situar las implicaciones que reviste en un contexto específico, porque la manera de comprender y explicar un fenómeno (para después intervenir en su operatividad) depende del significado que se le otorgue en función de una teoría o pensamiento determinado.

De esta manera, el clima organizacional es un constructo que reúne diversos elementos en su conceptualización y concreción en las Instituciones Educativas. Esta elasticidad, permite vincularlo íntimamente con otros términos que conforman el lenguaje de la gestión y administración educativa, entre ellos, el liderazgo[1]. De tal manera que un estilo de liderazgo[2] específico, permitirá el fortalecimiento o desdibujamiento de un determinado clima organizacional que favorezca u obstaculice las relaciones constructivas entre los integrantes de una organización escolar.

Con esta aclaración de orden teórico, al igual que existe un liderazgo situacional como ideal para encauzar los trabajos institucionales, se acuñe y delinea, un clima organizacional apuntalado hacia ese fin. Para ello, es importante trazar las características que identifican dicho estilo de liderazgo.

> […] el estilo de liderazgo más adecuado es el situacional, el cual considera que éste depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de la institución educativa, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacionales, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder, entre otros, y que el dirigente debe poseer el criterio, los conocimientos y las habilidades suficientes para aplicar el estilo de liderazgo más adecuado a las necesidades de la Institución Educativa (Münch, 2010: 154).

Algunas cualidades deseables a observarse en un equipo de trabajo, que permearán en el presente Programa, así como en las acciones derivadas del mismo son, según Münch, las siguientes:

> **Unión**. Un equipo integrado y unido permite trabajar con fluidez y eficiencia. Aprender a trabajar en equipo, tratar con sinceridad y claramente los conflictos y deslindar las diferencias personales de las del trabajo diario es indispensable para lograr la unión. Los esfuerzos para lograr excelencia y calidad serán inútiles sí los directivos no forman un equipo integrado.
> **Consistencia**. El equipo debe comprender que la moral y el clima organizacional dependen de que sean estables en sus decisiones y actitudes. Los cambios continuos, las promesas no cumplidas y la inestabilidad son algunas de las causas más frecuentes de la baja productividad.
> **Participación**. La excelencia en los resultados requiere de la participación de todos los miembros de la organización. La administración participativa implica la distribución del poder y la responsabilidad y el compromiso entre los integrantes del equipo.
> **Compromiso**. Lograr el compromiso del personal exige involucrarse con la filosofía, los valores y los objetivos, el servicio implica la entrega absoluta de todo el equipo de dirección. Es necesario recordar que "hay que predicar con el ejemplo".
> **Visión, misión y valores compartidos**. El conocimiento y práctica de los valores de la institución y la seria convicción y lealtad hacia la organización, la calidad y la gente, son

[1] Existen muchas definiciones en torno al término liderazgo, pero básicamente se puede concretar en las siguientes líneas: el arte de gestionar voluntades, se trata de motivar e influir en las personas para alcanzar metas compartidas en todos los niveles de la institución u organización. Construcción con base en Ted Nicholas, Molinar Varela y Velásquez Sánchez, 2010, Pp. 11 y 14.

[2] El estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de dirigir. Münch Galindo, Lourdes, 2010, Pág. 151.

factores primordiales para generar el compromiso y la lealtad, al tener objetivos bien definidos y la utilización de metodologías para lograr la misión de la Institución Educativa (2010: 155).

Propósitos

Propósito General

Desarrollar estrategias y acciones que permitan generar un clima organizacional óptimo, canales efectivos de comunicación y una adecuada capacitación y actualización del personal administrativo y de servicios, a fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales en un ambiente de convivencia y trabajo sano, a través de la incorporación de estrategias de acción, las cuales serán medidas mediante la aplicación de instrumentos encaminados a detectar las necesidades y avances que al respecto se presenten.

Propósitos Específicos

- Implementación actividades de desarrollo individual y por equipo que conlleven a la consolidación del clima y comunicación organizacional.
- Gestión y desarrollo de actos académicos que generen la actualización y formación continua, mediante capacitaciones dirigidas a desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes que requiere la labor que realiza dentro de la estructura organizacional en el Instituto.
- Realizar estudios de clima organizacional a fin de evaluar el ambiente de trabajo que se genera entre los integrantes de la comunidad del Instituto de Ciencias de la Educación.
- Realizar estudios de comunicación organizacional a fin de evaluar la efectividad de los canales de información y comunicación entre el personal administrativo, académico y de servicios del ICEUABJO.

Ejes Estratégicos

El Programa de Clima y Comunicación Organizacional que plantea el ICEUABJO, de acuerdo con las condiciones académicas que lo determinan, plantea tres *ejes estratégicos* con metas y acciones encaminadas a generar entre la comunidad académica un clima organizacional saludable, canales efectivos de comunicación a través del desarrollo de estrategias y acciones como talleres de capacitación, reuniones de trabajo, entre otras.

Los ejes estratégicos que contemplan las directrices del presente Programa de Clima y Comunicación Organizacional son los siguientes:

Programa de Clima y comunicación organizacional

Eje: Clima Organizacional

En este eje se circunscriben las directrices que permitirán la concreción de propuestas y estrategias para generar un ambiente sano de colaboración para el trabajo, donde tengan cabida las relaciones constructivas entre los integrantes que conforman la comunidad del ICEUABJO.

Eje: Comunicación Organizacional

Diseño y ejecución de estrategias y actividades que fortalezcan los canales de comunicación entre las personas que integran la comunidad del ICEUABJO, de tal forma que ésta sea abierta, clara, eficaz, contribuyendo notablemente a mejorar las relaciones laborales y académicas que se suscitan entre los trabajadores y estudiantes., así como los servicios que oferta el instituto.

Eje: Capacitación de Recursos Humanos

La finalidad es plantear acciones e implementar propuestas de capacitación del personal administrativo, de servicios y comunidad estudiantil para mejorar, fortalecer y contribuir al desarrollo personal, profesional y laboral. Asimismo, se busca propiciar los espacios académicos para fomentar la sana integración y unión, estimulando la motivación y el trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales en un ambiente laboral propositivo, colaborativo y respetuoso de las ideas y aportaciones de cada actor.

Primer Eje Estratégico: Clima Organizacional		
Responsable(s)	**Metas**	**Acciones**
Coordinación General y Educación Continua.	Realizar un acto académico y una actividad de integración que propicie el desarrollo del eje cada semestre, con base en los resultados de los estudios de satisfacción realizados anualmente.	▪ Gestionar cursos y/o talleres que coadyuven en el desarrollo de las habilidades socioemocionales y en la mejora del trabajo colaborativo. ▪ Proponer y desarrollar actividades que propicien espacios de trabajo colaborativo e integración organizacional.
Dirección y Coordinación General	Elaboración de un estudio de satisfacción anualmente sobre el clima organizacional, mediante la aplicación de cuestionarios a cada integrante de la comunidad del ICEUABJO..	▪ Diseñar los instrumentos dirigidos a estudiantes, profesores e integrantes de los cuerpos colegiados del Instituto. ▪ Aplicar los instrumentos dirigidos a estudiantes, profesores e integrantes de los cuerpos colegiados del Instituto. ▪ Sistematizar la información derivada de la aplicación de los cuestionarios. ▪ Realizar la interpretación de la información para generar el estudio requerido. ▪ Elaborar el estudio de clima organizacional con base en los resultados obtenidos.
Coordinación General	Actualización anual del Programa de Clima y Comunicación Organizacional con base en las necesidades que se presenten en cuanto al clima organizacional.	▪ Implementar acciones para dar cobertura a las necesidades expresadas por los integrantes de la comunidad ICEUABJO para favorecer el ambiente de trabajo. ▪ Redacción de las propuestas de mejora para la consolidación del programa.

		▪ Incorporación de las aportaciones actuales referentes al clima organización como fundamento del Programa.

Segundo Eje Estratégico: Comunicación Organizacional		
Responsable(s)	Metas	Acciones
Coordinación General	Realizar un estudio que indique la eficacia de los canales de comunicación en el Instituto.	▪ Diseñar los instrumentos dirigidos a estudiantes, profesores e integrantes de los cuerpos colegiados del Instituto. ▪ Aplicar los instrumentos dirigidos a estudiantes, profesores e integrantes de los cuerpos colegiados del Instituto. ▪ Sistematizar la información derivada de la aplicación de los cuestionarios. ▪ Realizar la interpretación de la información para generar el estudio requerido.
	Organizar al semestre un acto académico sobre comunicación organizacional que esté vinculado con el desarrollo del clima organizacional.	▪ Gestionar la realización de actos académico sobre comunicación organizacional que esté vinculado con el desarrollo del clima organizacional.

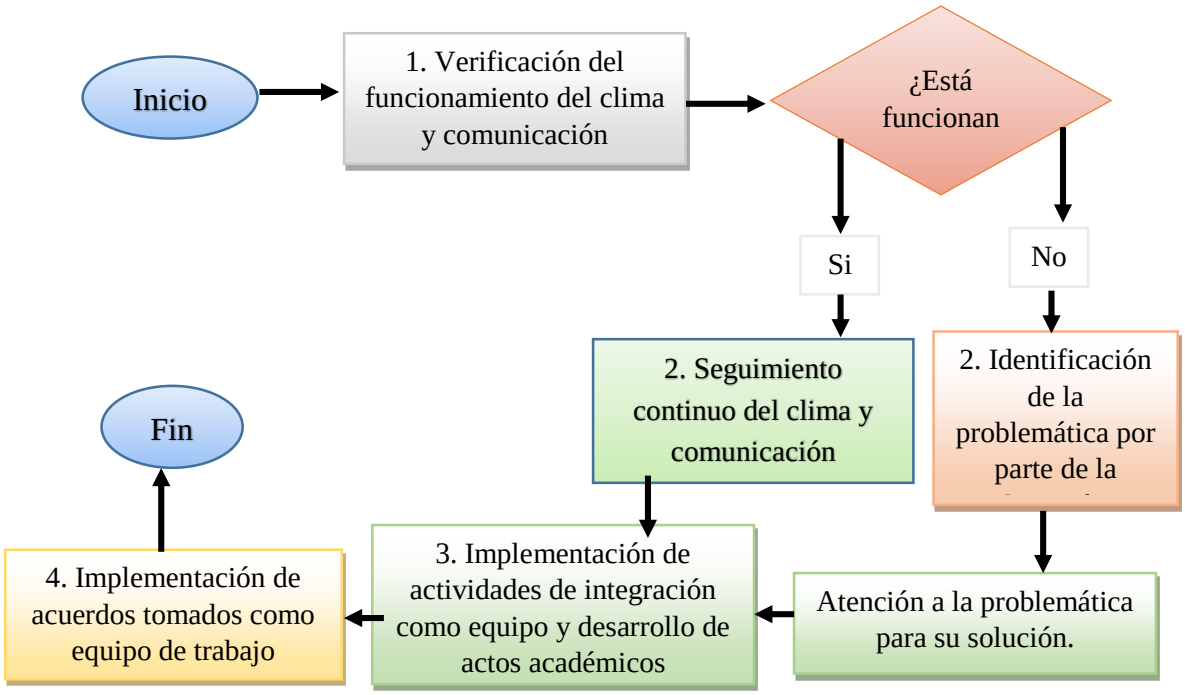
Tercer Eje Estratégico: Capacitación de Recursos Humanos		
Responsable(s)	Metas	Acciones
Coordinación General Coordinación de Educación Continua	Identificar las necesidades de capacitación del personal administrativo y de servicios, así como de la comunidad estudiantil para fortalecer el perfil de egreso de la Licenciatura.	▪ Diseñar el instrumento para detectar las necesidades de capacitación y/o actualización del personal administrativo, de servicios y comunidad estudiantil ▪ Aplicar el instrumento con el personal administrativo, de servicios y comunidad estudiantil. ▪ Sistematizar la información para gestionar los actos académicos que sean pertinentes a las necesidades identificadas.
Coordinación General Coordinación de Educación Continua	Organiza y ejecutar actos académicos de capacitación para el personal administrativo, de servicios y comunidad estudiantil.	▪ Gestionar la realización de actos académicos para desarrollar con base en las necesidades identificadas y su perfil laboral y de egreso. . ▪ Desarrollar actos académicos para la capacitación de recursos humanos, con base en las necesidades identificadas y su perfil laboral y de egreso.

Seguimiento y Evaluación del Programa

El Programa de Clima y Comunicación Organizacional del ICEUABJO, establece las acciones que se realizan en la DES de manera integral, con la participación de comunidad de estudiantes, profesores y personal administrativo. Se pretende evaluar dicho programa anualmente, a través de la revisión del avance y cumplimiento de las metas y objetivos que se plantean. Por lo anterior se considera evaluar los siguientes aspectos, con sus respectivas acciones y responsables.

Seguimiento y Evaluación del Programa de Clima y Comunicación Organizacional		
Metas	**Responsable**	**Acciones**
• *Anualmente, retomar los resultados obtenidos de los estudios de clima y comunicación organizacional para desarrollar estrategias y acciones orientadas al fortalecimiento de un ambiente sano de trabajo y canales adecuados de comunicación.* • *Semestralmente, indagar las necesidades de capacitación y actualización del personal administrativo para actualizar el catálogo de cursos y talleres.*	Coordinación General Coordinación de Educación Continua	• Considerar el impacto de la evaluación en el mejoramiento de la calidad de los servicios académicos y administrativos. • Aplicar un instrumento que integre la valoración de los ejes estratégicos y las acciones emprendidas para su implementación. • Evaluar cada uno de los ejes a fin de tomar decisiones respecto si cumplen totalmente, pueden ser mejorados, es necesario modificar algunos elementos o requieren ser mejorados totalmente.

Proceso de toma de decisiones para la solución de problemáticas



Fuentes de Consulta

Bibliografía

Asensio Muñoz, Inmaculada y Fernández Díaz, María José (s/a). *El clima de las Instituciones de Educación Superior*, Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico de Educación: Universidad Complutense de Madrid,

Elizondo Huerta, Aurora (Coordinadora) (2010). *La nueva escuela, II*, México: Paidós, *Colección Maestros y Enseñanza.*

Gómez Samaniego, Romel (2006). *Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas,* México: Trillas.

Guerra Mendoza, Marcelino "La escuela como organización social" en: Rivera Morales, Alicia y Rivera Ferreiro Lucía (Compiladoras) (2006). *Organización, gestión y dirección de Instituciones Educativas, Reflexiones y Propuestas* México: UPN, *Colección Más textos.*

Martínez Rizo, Felipe (1999). *Nueve retos para la educación superior: Funciones, Actores y Estructuras,* México: ANUIES.

Molinar Varela, Miriam del Consuelo y Velásquez Sánchez, Luz María (2010). *Liderazgo en la labor docente,* México: Trillas.

Münch Galindo, Lourdes (2010). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas,* México: Trillas.

Ruiz Cantisani, María Ileana (2009). *Sistema de Planeación para Instituciones Educativas,* México: Trillas.

Santos Guerra, Miguel Ángel "Organizaciones que aprenden" en: Rivera Morales, Alicia y Rivera Ferreiro Lucía (Compiladoras) (2006). *Organización, gestión y dirección de Instituciones Educativas, Reflexiones y Propuestas* México: UPN, *Colección Más textos.*

Tagiuri, R. (1968): The concept of organizational climate, en R. Tagiuri y G. H. Litwin (eds): Organizational climate: explorations of a concept, Harvard University Division of research, Graduate School of business Administration, Boston.

Artículos

Monereo, Carles y Pozo, Juan Ignacio (2001). *Competencias para (con) vivir con el siglo XXI,* México: Cuadernos de Pedagogía No. 370 Monográfico No. Identificador: 370.001

Vázquez Martínez, Rosalinda (2000) *El clima organizacional en una Institución Tecnológica de Educación superior, Revista Interinstitucional de Investigación Educativa*, Tiempo de Educar, Vol. 3, número 005, Universidad Autónoma del Estado de México, México.

Greybeck Daniels, B., Moreno Bayardo, M. G., Peredo Merlo, M. A. (1998). Reflexiones acerca de la Formación de Docentes, Educar, 5, Abril-Junio 1998.

Documentos

Instituto de Ciencias de la Educación (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo 2016-2021 del ICEUABJO*, Oaxaca: ICEUABJO.

Instituto de Ciencias de la Educación (2009). *Tabla Guía de Indicadores de la Autoevaluación de la Licenciatura en Ciencias de la Educación* entrega al Comité para la Evaluación de Programas de Pedagogía y Educación A.C. (CEPPE), Oaxaca: ICEUABJO.

Instituto de Ciencias de la Educación (2018). *Programa de Fortalecimiento de la Docencia*, Oaxaca: ICEUABJO.

Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca (1988). *Ley Orgánica de la Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca,* Oaxaca: UABJO.

Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca (2017). *Modelo Educativo de la UABJO. Versión para su discusión final*, Oaxaca: UABJO.

Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca (2016). *Plan Institucional de Desarrollo 2016-2020 de la UABJO*, Oaxaca: UABJO.

Anexos

Cuestionario de Clima Organizacional

Estimado integrante del Personal de Apoyo y de Servicios del ICEUABJO, la presente encuesta tiene como propósito obtener información sobre las diferentes percepciones en torno a las relaciones laborales que sostienen entre sí, a fin de identificar el clima organizacional que se genera en el Instituto, por lo que le solicitamos sea tan amable de responderla, con plena honestidad, veracidad y responsabilidad.

Cabe señalar que los resultados serán utilizados con fines académicos y de manera confidencial por los responsables de recabar y analizar la información.

Datos de identificación:

Sexo: H ( ) M ( ) Puesto: _____ Fecha de aplicación: _____

Instrucciones: Lea con atención cada uno de los siguientes enunciados y marque con una **X** la opción que considere pertinente de la siguiente escala de valoración.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Mis compañeros del Personal de Apoyo y de Servicios respetan y valoran mis aportes.					
2	Mis compañeros del Personal de Apoyo y de Servicios muestran disponibilidad para participar en actividades administrativas en las que estoy involucrado.					
3	Estoy dispuesto a realizar actividades administrativas con mis compañeros.					
4	Respeto y valoro las aportaciones de mis compañeros.					
5	Cuando tengo un problema en mi trabajo puedo contar con el apoyo de mis compañeros.					
6	Considero que las relaciones entabladas entre mis compañeros son adecuadas.					
7	Como Personal de Apoyo y de Servicios promuevo un ambiente de confianza entre los estudiantes y demás personal.					
8	Los estudiantes y demás personal se acercan a solicitarme algún servicio.					
9	La administración directiva propicia un ambiente de confianza entre el Personal de Apoyo y de Servicios.					
10	La administración directiva apoya mis decisiones y propuestas.					
11	Las decisiones tomadas por la administración directiva son consensadas.					
12	Considero que la administración directiva reconoce mis logros por las actividades que realizo en la Institución.					

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13	Considero que la administración directiva me toma en cuenta para las actividades que están planeadas en el Instituto.					
14	La administración directiva da a conocer los logros alcanzados por la Institución.					
15	La administración directiva informa acerca de la realización de eventos, actividades y servicios que se brindan.					
16	La administración directiva muestra una actitud de respeto hacia el personal.					
17	He tenido alguna diferencia con la administración directiva.					
18	Conozco la estructura del organigrama del Instituto.					
19	Conozco las Coordinaciones y Áreas del Instituto.					
20	Conozco las funciones de las Coordinaciones y Áreas del Instituto.					
21	Conozco y me identifico con la misión, visión y valores del Instituto.					
22	Conozco y establezco relaciones respetuosas de trabajo con mis compañeros del Instituto.					
23	Conozco y participo en la toma de decisiones del Instituto.					

¡Agradecemos su valiosa participación!

ICEUABJO

Encuesta de Clima Organizacional del ICEUABJO

Encuesta de Clima Organizacional del ICEUABJO

Estimada y estimado estudiante del ICEUABJO.
Te invitamos a que respondas con plena honestidad, veracidad y responsabilidad la presente encuesta, que tiene como propósito obtener información sobre las diferentes percepciones de los estudiantes en torno a las relaciones personales y académicas que sostienen entre sí, a fin de identificar el clima organizacional que se genera entre dichos actores.
Cabe señalar que los resultados serán utilizados con fines académicos y de manera confidencial por los responsables de recabar y analizar la información.

* 1. Sexo

* 2. Semestre

* 3. Grupo

Instrucciones: Lee con atención cada uno de los siguientes enunciados y marca la opción que consideres de la siguiente escala de valoración.

* 4. El ambiente generado entre estudiantes del mismo grupo

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mis compañeros de grupo respetan y valoran mis opiniones.					
Considero que existen diferencias entre los integrantes del grupo.					
Considero que los canales de comunicación entre los compañeros de mi grupo son adecuados.					
Muestro disposición en la realización de trabajos por equipo independientemente de los integrantes que los conformen.					
En los trabajos por equipo mis compañeros mantienen un ambiente de diálogo, respeto y armonía.					
Tengo la confianza para preguntarle a algún compañero sobre alguna tarea, trabajo u otra actividad escolar.					
Mis compañeros muestran disposición en la realización de trabajos por equipo.					

* 5. El ambiente generado entre estudiantes de la misma generación

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mis compañeros de generación respetan y valoran mis opiniones.	○	○	○	○	○
Considero que existen diferencias entre los integrantes de la generación a la que pertenezco.	○	○	○	○	○
Considero que los canales de comunicación entre los compañeros de mi generación son adecuados.	○	○	○	○	○
Muestro disposición en la realización de trabajos por equipo con compañeros de mi generación, independientemente de los integrantes que los conformen.	○	○	○	○	○
En los trabajos por equipo mis compañeros de generación mantienen un ambiente de diálogo, respeto y armonía.	○	○	○	○	○
Tengo la confianza para preguntarle a algún compañero sobre alguna tarea, trabajo u otra actividad escolar.	○	○	○	○	○
Mis compañeros de generación muestran disposición en la realización de trabajos por equipo.	○	○	○	○	○

* 6. El ambiente generado entre estudiantes de diferentes generaciones

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
He establecido relaciones de amistad con compañeros de otras generaciones durante los eventos académicos y culturales.	○	○	○	○	○
Considero que los compañeros de otras generaciones son respetuosos y están en la disposición para realizar actividades académicas y culturales.	○	○	○	○	○
Participo en eventos realizados y promovidos por compañeros de otras generaciones.	○	○	○	○	○

* 7. Ambiente entre el docente y el estudiante

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mis profesores crean una atmósfera de confianza en el grupo.	○	○	○	○	○
Mis profesores respetan las aportaciones que realizo en el aula.	○	○	○	○	○
Mis profesores toman en cuenta las aportaciones que realizo en el aula.	○	○	○	○	○
Considero que los profesores nos involucran en la toma de decisiones y acuerdos para realizar trabajos o actividades dentro del aula.	○	○	○	○	○

* 8. El ambiente que se origina en el Instituto

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Conozco y me identifico con la misión y visión del Instituto.	○	○	○	○	○
Considero que las actividades se realizan de acuerdo con la misión, visión y valores del Instituto.	○	○	○	○	○
La administración directiva da a conocer los logros alcanzados por el Instituto.	○	○	○	○	○
La administración directiva informa acerca de la realización de eventos, actividades, inauguraciones y demás actividades y servicios que se brindan.	○	○	○	○	○
El Consejero Técnico representante en el período 2017-2018, nos mantiene informados sobre las decisiones tomadas en las reuniones que realizó el H. Consejo Técnico.	○	○	○	○	○
El Consejero Técnico representante en el período 2017-2018 tomó en cuenta nuestras opiniones para fungir como portavoz, durante las reuniones del H. Consejo Técnico.	○	○	○	○	○

* 9. El ambiente que se promueve entre los estudiantes y responsables de Coordinaciones y Áreas

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Considero adecuada la actitud que asumen los responsables de las Coordinaciones y Áreas cuando solicito algún trámite, proyecto y/o actividades académicas.	○	○	○	○	○
Considero que los responsables de las Coordinaciones y Áreas muestran disposición para la realización de diversas actividades.	○	○	○	○	○
Considero que los responsables de las Coordinaciones y Áreas toman en cuenta las opiniones de las y los estudiantes.	○	○	○	○	○
Establezco una relación respetuosa y agradable con los responsables de las Coordinaciones y Áreas.	○	○	○	○	○
La administración directiva ha generado condiciones para incentivar mi participación en proyectos y/o actividades académicas dentro del Instituto.	○	○	○	○	○
He tenido alguna diferencia con algún responsable de alguna Coordinación o Área del Instituto.	○	○	○	○	○

ICEUABJO

Encuesta de Clima Organizacional del ICEUABJO (Profesores)

Estimados profesores y profesoras del ICEUABJO.
La presente encuesta tiene como propósito obtener información sobre las diferentes percepciones en torno a las relaciones laborales que sostienen entre sí, a fin de identificar el clima organizacional que se genera en el Instituto, por lo que le solicitamos sea tan amable de responderla, con plena honestidad, veracidad y responsabilidad. Cabe señalar que los resultados serán utilizados con fines académicos y de manera confidencial por los responsables de recabar y analizar la información.

* 1. Sexo

* 2. Categoria

* 3. **Instrucciones:** Lea con atención cada uno de los siguientes enunciados y marque la opción que considere pertinente de la siguiente escala de valoración.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mis compañeros maestros respetan y valoran mis aportes.	○	○	○	○	○
Mis compañeros maestros muestran disponibilidad para participar en actividades académicas en las que estoy involucrado.	○	○	○	○	○
Estoy dispuesto a realizar actividades académicas con mis pares académicos.	○	○	○	○	○
Respeto y valoro las aportaciones de mis pares académicos.	○	○	○	○	○
Cuando tengo un problema en mi trabajo puedo contar con el apoyo de mis compañeros.	○	○	○	○	○
Considero que las relaciones entabladas entre los profesores son adecuadas.	○	○	○	○	○

Mis estudiantes se acercan a solicitarme asesorías o para platicar de sus inquietudes personales.					
La administración directiva propicia un ambiente de confianza entre los profesores.					
La administración directiva apoya mis decisiones y propuestas.					
Las decisiones tomadas por la administración directiva son consensadas.					
Considero que la administración directiva reconoce mis logros por las actividades que realizo en la Institución.					
Considero que la administración directiva me toma en cuenta para las actividades que están planeadas en el Instituto.					
La administración directiva da a conocer los logros alcanzados por la Institución.					
La administración directiva informa acerca de la realización de eventos, actividades y servicios que se brindan.					
La administración directiva muestra una actitud de respeto hacia los profesores.					
He tenido alguna diferencia con la administración directiva.					
Conozco la estructura del organigrama del Instituto.					
Conozco las Coordinaciones y Áreas del Instituto.					
Conozco las funciones de las Coordinaciones y Áreas del Instituto.					
Conozco y me identifico con la misión, visión y valores del Instituto.					
Conozco y establezco relaciones respetuosas de trabajo con mis compañeros del Instituto.					
Conozco y participo en la toma de decisiones del Instituto.					

ICEUABJO

Encuesta de Clima Organizacional del ICEUABJO (Administrativos)

Estimados Coordinadores, Coordinadoras y Responsables de Áreas del ICEUABJO.
La presente encuesta tiene como propósito obtener información sobre las diferentes percepciones en torno a las relaciones laborales que sostienen entre sí, a fin de identificar el clima organizacional que se genera en el Instituto, por lo que le solicitamos sea tan amable de responderla, con plena honestidad, veracidad y responsabilidad. Cabe señalar que los resultados serán utilizados con fines académicos y de manera confidencial por los responsables de recabar y analizar la información.

* 1. Sexo

* 2. Puesto

* 3. **Instrucciones:** Lea con atención cada uno de los siguientes enunciados y marque la opción que considere pertinente de la siguiente escala de valoración.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mis compañeras y compañeros administrativos respetan y valoran mis aportes.	○	○	○	○	○
Mis compañeras y compañeros administrativos muestran disponibilidad para participar en actividades administrativas en las que estoy involucrado.	○	○	○	○	○
Estoy dispuesto a realizar actividades administrativas con mis compañeras y compañeros.	○	○	○	○	○
Respeto y valoro las aportaciones de mis compañeras y compañeros administrativos.	○	○	○	○	○
Cuando tengo un problema en mi trabajo puedo contar con el apoyo de mis compañeras y compañeros.	○	○	○	○	○

Considero que las relaciones entabladas entre mis compañeras y compañeros son adecuadas.	○	○	○	○	○
Como administrativo promuevo un ambiente de confianza entre los estudiantes.	○	○	○	○	○
Los estudiantes se acercan a solicitarme trámites o para platicar de sus inquietudes personales.	○	○	○	○	○
La administración directiva propicia un ambiente de confianza entre el personal administrativo.	○	○	○	○	○
La administración directiva apoya mis decisiones y propuestas.	○	○	○	○	○
Las decisiones tomadas por la administración directiva son consensadas.	○	○	○	○	○
Considero que la administración directiva reconoce mis logros por las actividades que realizo en la Institución.	○	○	○	○	○
Considero que la administración directiva me toma en cuenta para las actividades que están planeadas en el Instituto.	○	○	○	○	○
La administración directiva da a conocer los logros alcanzados por la Institución.	○	○	○	○	○
La administración directiva informa acerca de la realización de eventos, actividades y servicios que se brindan.	○	○	○	○	○
La administración directiva muestra una actitud de respeto hacia el personal administrativo.	○	○	○	○	○
He tenido alguna diferencia con la administración directiva.	○	○	○	○	○

Conozco la estructura del organigrama del Instituto.	○	○	○	○	○
Conozco las Coordinaciones y Áreas del Instituto.	○	○	○	○	○
Conozco las funciones de las Coordinaciones y Áreas del Instituto.	○	○	○	○	○
Conozco y me identifico con la misión, visión y valores del Instituto.	○	○	○	○	○
Conozco y establezco relaciones respetuosas de trabajo con mis compañeras y compañeros del Instituto.	○	○	○	○	○
Conozco y participo en la toma de decisiones del Instituto.	○	○	○	○	○