



**I.A.C.A.T.**  
Instituto Avanzado de  
Creatividad Aplicada Total

Revista **RecreArte 12**  
[www.revistarecreate.net](http://www.revistarecreate.net)

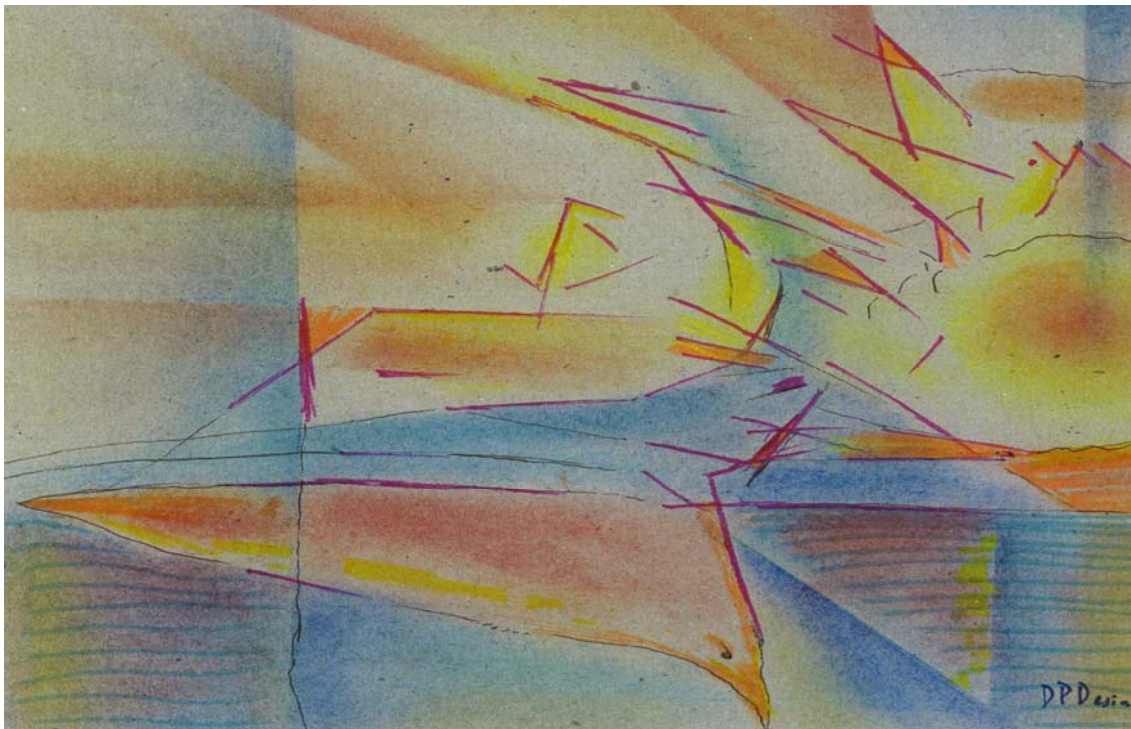


"La creatividad se enraiza, se desarrolla y se  
bloquea. Se expresa y consolida en múltiples  
lenguajes. Se estimula con técnicas eficaces"

**master oficial**  
**creatividad e innovación**  
2º ciclo U.E. - 120 créditos



Revista RecreArte 12 > II - Creatividad en Educación: Innovación Radical



*David de Prado Díez 2010*

## **Desarrollo de la cultura relacional en las organizaciones docentes. Una experiencia con directivos de centros escolares mexicanos.**

Tomás Motos, Universidad de Valencia  
Lilian Dabdoub, UNAM de México  
José Luis Ulizarna Universidad de Valencia

Ante el panorama actual de desprestigio social (desvalorización del rol docente), de falta de autonomía y burocratización del trabajo del profesorado, fenómenos que tienen como consecuencia diferentes manifestaciones conocidas como malestar docente, la mejora de la profesionalidad del profesorado y de los directivos y la implantación de una cultura de colegialidad son retos planteados a los que hay que dar urgente respuesta. Se viene entendiendo por profesionalización el desarrollo de capacidades para enfrentarse a las situaciones inciertas, complejas, singulares y conflictivas, que caracterizan la práctica educativa, y así afrontar sus desafíos y presiones. Diversos autores (véase la síntesis realizada por Barquín, 1995) han tratado sobre la manera de mejorar la profesionalidad del docente y se han centrado en indicadores tales como desarrollo de la autonomía y del conocimiento, nuevos roles, funciones y tareas, dotación de más recursos, complementación del control burocrático con la responsabilidad profesional y desarrollo de una nueva cultura basada en la cooperación y la colegialidad. En síntesis, estas mejoras se pueden concretar en un empoderamiento (*empowerment*) político y epistemológico. Pero no han considerado el empoderamiento personal. Nuestra propuesta iría en esta dirección, naturalmente sin excluir las anteriores, pues se basa en el desarrollo de competencias que fomenten una relación constructiva y un clima social positivo en los centros educativos, para alcanzar un ambiente de trabajo que permita la armonización del proyecto común del centro con la satisfacción personal de cada una de las personas que allí trabajan.

La finalidad de este artículo es presentar un modo de intervención, al que hemos llamado *Programa de los cinco sentidos (P5S)*, y la experiencia realizada con directores mexicanos de planteles de enseñanza media superior (institutos de bachillerato). Este programa ha sido concebido para desarrollar algunos de los aspectos básicos de la cultura relacional en las organizaciones y, en el caso de los centros docentes, está dirigido al desarrollo personal del profesorado y de los directivos, puesto que aquellos no sólo han de ser un espacio para el desarrollo y mejora de las capacidades del alumnado sino de formación continua de sus trabajadores. De entre las distintas dimensiones relacionadas con el clima social y el sistema relacional, el programa se centra en el desarrollo personal a través de la asertividad, de la participación (apoyo mutuo, trabajo en equipo), de la actitud de cambio y mejora continua y en aspectos relacionados con el orden y la selección de los materiales y recursos.

### **1. EL SISTEMA RELACIONAL**

#### **1.1. Tensión entre los objetivos de la organización y la satisfacción personal**

El centro docente es una organización y un sistema social peculiar y complejo. La dimensión externa de este sistema está constituida por las relaciones con el medio; su dimensión interna, viene determinada, por un lado, por los objetivos y la estructura, y por otro, por el sistema relacional, esto es, los elementos personales en interacción. El fuerte peso de los elementos personales en las organizaciones escolares constituye una de sus peculiaridades más relevantes.

La dimensión humana condiciona, pues, el plano formal de la organización y sus resultados. Las conductas que observamos en la organización son fruto de la tensión constante entre ambas dimensiones: individuo y organización. Por una parte, el centro docente como organización tiene unos fines y objetivos que alcanzar, lo que exige un adecuado funcionamiento de su estructura. Las desviaciones respecto de estos fines y objetivos tendrán repercusiones en la vida de la organización y de las personas que la integran. El centro docente, para conseguir sus fines, establece unos estándares de conducta formal (*roles*): rol de director o jefe de estudios, de profesor, de tutor, de alumno, etc. De esos roles, todos los componentes de la organización esperan conductas acordes con los fines del Centro, expectativas que no siempre son coincidentes.

Pero estos roles son interpretados por individuos que tienen su propia personalidad, sus propias expectativas frente a la organización, sus propias necesidades que cubrir (aprobar, formación, ganar un sueldo, realización personal, mejor calidad de la educación de sus hijos, participación social, etc.). La satisfacción/insatisfacción de las personas en la realización de sus tareas o interpretación de su rol es, pues, la causa última de tales tensiones.

Por otro lado, una organización ha de tener un grado mínimo de eficacia y eficiencia en sus resultados; en caso contrario, dejará de existir. Y desde esta óptica se explica la acción directiva como el proceso que busca garantizar esos mínimos tanto de eficacia como de eficiencia.

Teniendo en cuenta ambos vectores (los objetivos de la organización y la satisfacción del personal) el sistema interno se rige, según nos enseñó Chester Barnard (1959) por el principio de reciprocidad organizacional: el balance entre las cargas (de la organización) y las satisfacciones (de sus integrantes) produce un estado de equilibrio interno.

En los últimos años ha habido un evolución grande en cuanto a la concepción de la organización. Se han reevaluado los esquemas del liderazgo -‘las cinco prácticas del liderazgo ejemplar’ de Kouses y Posner (2005), el ‘liderazgo resonante’ de Goleman (2002), pueden valer como ejemplos- y se ha pasado a reconocer la importancia de las interacciones dinámicas entre los trabajadores, proveedores y clientes -o en las organizaciones docentes entre profesorado, alumnado, padres y agentes sociales- para obtener los resultados esperados, de manera que el factor humano es la clave de cualquier organización.

Actualmente se considera que las tres áreas de éxito de una organización son la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos, la mejora de los resultados y el establecimiento de relaciones personales positivas. Desde esta perspectiva la cultura de la profesionalidad vendría definida como el compromiso de cada individuo frente a cada una de estas áreas. Y existe tal cultura cuando cada uno de los integrantes de la organización asume la responsabilidad de los resultados de la misma, es leal con los objetivos de la organización y con los de los compañeros, toma iniciativas para mejorar la organización y mejora sus relaciones y la calidad de su actuación personal.

Si hacemos la transferencia a los centros educativos encontramos que la mejora de la calidad, la comunicación y las relaciones eficaces van a ser sus grandes objetivos. Pero calidad entendida no solo como satisfacción del alumnado y sus padres, o como eficacia y eficiencia sino también como comprensividad, equidad y justicia social.

## 1.2. La función de facilitación del clima social es tarea de la dirección

El clima y el ambiente personal positivos constituyen uno de los elementos básicos de las dimensiones de las escuelas eficaces. Por otra parte, la eficacia de la organización se puede aumentar creando un clima que satisfaga las necesidades de sus miembros y, al mismo tiempo, canalice su conducta motivada hacia las miras propias de la empresa (Kolb , 1985).

Ekvall (1983), investigador ocupado de la comprensión del clima organizacional que favorece la creatividad y el cambio, señala que la cultura organizacional está constituida por las creencias, los valores, la historia de la organización. Este surge, por tanto, de sus raíces mismas. Valores, creencias, tradiciones, símbolos, etc. reflejan los fundamentos más profundos de la organización. Este autor define el clima como conductas, sentimientos y actitudes que caracterizan la vida cotidiana de la organización.

Gimeno (1995, pág. 160), por su parte, entiende por clima social refiriéndose a los centros docentes “el conjunto de actividades encaminadas a favorecer que se generen y mantengan unas condiciones de vida y de trabajo que hagan posible el ambiente de colaboración en el conjunto de las dimensiones que configuran la vida del centro, tales que éstas resulten lo más estimulantes para el trabajo intelectual, el desarrollo moral de sus componentes y su socialización en un marco democrático”. Los centros escolares son espacios de vida y marcos para las relaciones plurales en los que resulta inevitable la confrontación y el disenso; pero en los que hay que buscar fórmulas de convivencia y trabajo en colaboración que hagan posible orientar la actividad del centro al cumplimiento de un proyecto común. Para este autor, el clima social es algo más que el ambiente organizativo: es el “ethos”, en su sentido etimológico de costumbre, esto es, el modo habitual de hacer las cosas que se encamina a un fin, el carácter general (conjunto de normas, creencias y valores). No es un telón de fondo, sino que se construye conforme se van conduciendo las prácticas mismas.

Para comprender mejor el concepto de clima se le suele separar en dos constructos complementarios: clima psicológico y clima organizacional (Isaksen, S., Lauer, K., Ekvall, G. 1999). El primero consiste en la valoración personal de los características ambientales en función de las interpretaciones y valores personales de cada individuo. Diferentes variables influyen en el clima psicológico, tales como las creencias, las expectativas de la persona, su estilo cognitivo y rasgos de personalidad, entre otros. Cuando se agrupan o integran las percepciones individuales se obtiene lo que habitualmente se denomina el clima organizacional y adquiere el sentido de significados compartidos (Dabdoub, 2003). Entre las variables organizacionales que influyen en el clima los investigadores señalan: la estructura, las políticas, la misión y visión y el sistema de recompensas.

Los resultados de las investigaciones (Davis, T., Gibbons, P. y Milton, F. (1997) concluyen que el líder influye aproximadamente en un 70% en la percepción que los miembros de la organización tienen sobre el clima, por lo que se considera que éste tiene un papel influyente en la generación del clima. Un clima organizacional positivo facilita la creación de grupos de alta cohesión, los canales de comunicación, la interacción entre los miembros de la organización, la percepción homogénea del entorno organizacional favorable a la consecución de los objetivos y aumenta la satisfacción mejorando los resultados.

Charter (2005) aporta un análisis, basado en el concepto jungiano de arquetipo, para explicar las fuerzas (tales como presiones, creencias y patrones de comportamiento) que pueden influir en un momento dado en la vida de las organizaciones educativas encaminándolas hacia un rumbo constructivo o bien destructivo. Con un cierto tono de ironía habla de los dioses de la dirección inadecuada: *Sistemanía* y *Permacrisis*. El primero es el dios del cambio permanente e incontrolado;

el segundo, el de la destrucción del empleado mediante el miedo. A estos agrega *Infundicia*, dios de la desconfianza burocrática, y *Coloso*, dios del culto distorsionado al liderazgo.

Añade este autor que en la vida de las organizaciones educativas están vigentes cuatro realidades arquetípicas: el cambio, el compromiso, la rendición de cuentas y el liderazgo. Éstas, al igual que los arquetipos, son de naturaleza neutral y pueden influir en las organizaciones tanto para bien como para mal.

Los cuatro dioses tienen relación con la vida de las organizaciones educativas y pueden distorsionar sus metas. Estas deidades se apoyan en superestructuras formadas por las creencias, las prácticas y la cultura. Así el concepto arquetípico de cambio puede distorsionarse y convertirse en *Sistemanía*. El cambio ocurre en las organizaciones porque se considera necesario y puede constituir una respuesta a las presiones externas, por ejemplo una nueva ley educativa o un nuevo currículum, o bien puede surgir como respuesta a tensiones internas. Implicarse en el cambio puede suceder como un intento para controlar la incertidumbre o como un intento para manejarla, viviendo y prosperando dentro de ella (Charter, 2005). Gestionar el cambio con afán de controlar la incertidumbre supone tanto como la búsqueda inútil de lo inalcanzable. Este camino tiene su origen en el afán de control en las organizaciones. Pero si se concibe el cambio como medio para convivir y salir a flote frente a lo imprevisible, ello implica la apertura de los sistemas y la aceptación de ciertos niveles de desconocimiento de la realidad, promueve la flexibilidad y la creatividad, conduce a la supervivencia de las organizaciones y propicia las condiciones para el desarrollo y el aprendizaje de las personas. Sin embargo, cuando domina la *Sistemanía* se promueve el cambio permanente sin analizar qué tipo de cambio es conveniente ni qué es lo que se tiene que cambiar ni qué debe permanecer.

El concepto arquetípico de compromiso distorsionado se convierte en el dios *Permacrisis*. En ocasiones se establece una dinámica enfermiza en las organizaciones que conduce a las personas a trabajar en exceso sin respetar horarios ni vida familiar. No siempre son los directivos los responsables de esta situación, sino que es debida a distorsiones de los propios individuos tales como el perfeccionismo, la obsesión, la inseguridad reflejada en orgullo o el temor a la intimidad doméstica. Esta dinámica de trabajo conduce a "pequeñas muertes", en palabras de Charter, tales como el *burnout*, el estrés y la ansiedad y sus manifestaciones psicósomáticas. Aunque puede ocurrir que ciertas personas se sientan inclinadas a sacrificar sus vidas por una dinámica enfermiza de trabajo, también la estructura de las organizaciones y el estilo de liderazgo pueden promover este tipo de compromiso mal entendido, que implica el establecimiento de relaciones basadas en la competencia malsana, el miedo y la presión. En consecuencia, en este caso el clima de la organización se percibe como poco seguro y confiable.

Las organizaciones docentes han de ofrecer a las personas los medios y ocasiones para rendición de cuentas, para mostrar su competencia y sus resultados, ya sea mediante la autoevaluación, la evaluación por los pares o la supervisión externa. Pero han de ser instrumentos para generar mayor confianza entre los diferentes niveles de la organización, entre las personas entre sí y con y las autoridades administrativas, y no fuentes de desconfianza burocratizada.

El cuarto arquetipo descrito por Charter se refiere a la distorsión del liderazgo, que se convierte en el dios *Coloso*. En los estudios sobre liderazgo es frecuente encontrar listas de atributos y talentos negados a la mayoría. Estas descripciones generan una imagen exagerada de la figura del líder, de modo que en ocasiones se espera demasiado de ellos, tanto como si fueran dioses. Los perfiles de ellos se hace (que sea fuerte, que sepa escuchar, que se haga responsable de los demás, que delegue, que sea flexible, que sea compasivo, que tome decisiones, etc.) incluyen atributos idealizados e incluso llegan a caer en contradicciones. Es por ello que Charter llama a esta distorsión el dios *Coloso*.

Charter señala las consecuencias que pueden tener las distorsiones descritas en las organizaciones. Así en un ambiente donde se trabaja bajo condiciones permanentes de cambio y permanente crisis se bloquea la creatividad y la capacidad de comprensión y empatía entre los miembros. Por otra parte, las crisis de confianza en tiempos de cambio pueden fragmentar las relaciones interpersonales, generar un clima destructivo y romper el delicado equilibrio entre la creatividad y la necesidad de rendir cuentas. Los directores eficaces han de generar las condiciones necesarias para que las personas puedan ser creativas y al mismo tiempo rendir cuentas de sus resultados. Cuando se exagera el énfasis en los mecanismos de rendición de cuentas debido a la desconfianza se genera resentimiento y paralelamente mecanismos que promueven la deshonestidad y la trampa. Otra consecuencia del ambiente organizacional donde se vive bajo permanente crisis y con un sistema basado en la desconfianza es la carencia de comprensión y empatía. Y en estas circunstancias, cuando realmente se presenta una crisis personal ésta pasa desapercibida pues las personas han perdido su capacidad de responder empática y flexiblemente.

El resultado más graves de estas distorsiones es que en un momento dado las organizaciones pueden estar orientándose en un sentido totalmente opuesto al que sería su objetivo. Es tarea de la dirección por tanto tomar conciencia de las posibles distorsiones que pueden conducir a efectos totalmente negativos y contradictorios con la misión y la visión de las organizaciones que dirigen.

Para concluir este apartado conviene insistir en que existe una estrecha relación entre el clima laboral y el estilo de dirección, hasta el extremo de que se puede afirmar que el primero es consecuencia del segundo. El papel tradicional del los directores , que consistía en mandar, vigilar y sancionar, está cambiando por otras acciones como escuchar, educar y ayudar. Y así emerge el director como líder, persona que tiene unos valores y es capaz de movilizar al profesorado de acuerdo con ellos, que transmite visión y entusiasmo y que tiene como objetivo hacer mejor al profesorado en todo tiempo y en todas circunstancias, es decir, el perfeccionamiento personal y profesional.

Las actuaciones de la dirección, no sólo han de enmarcarse en un clima apropiado que las garantice, sino que deben orientarse hacia la creación y el mantenimiento de ese clima. Concretadas en tareas específicas vinculadas al trabajo con profesores, alumnos y padres en una triple dimensión: mediar en los conflictos y estimular la integración, ayudar personal y profesionalmente a los profesores y posibilitar y animar la participación de alumnos y padres en el proceso de toma de decisiones colegiadas.

El marco teórico hasta aquí expuesto da fundamento al modo de intervención que concretado en el *Programa de los cinco sentidos (5S)* que a continuación vamos a concretar.

## **2. EL PROGRAMA DE LOS CINCO SENTIDOS (5S) PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

¿Es posible contribuir a que el ambiente de los centros educativos pase de la confrontación y el disenso a la búsqueda de fórmulas de convivencia y colaboración que hagan posible el trabajo orientado al cumplimiento de un proyecto común? ¿La mejora del ambiente de trabajo puede contribuir a la mejora de nuestra calidad de vida y a reducir las tensiones de la convivencia diaria en las organizaciones? ¿Es posible crear una ambiente armonioso donde sea significativo trabajar y en el que las personas se sientan satisfechas con los resultados de su trabajo?

La respuesta afirmativa a estas preguntas es lo que persigue el programa conocido como los cinco sentidos (5S), creado en Japón (Hirano, 1995), cuya finalidad es hacer del lugar de trabajo un espacio limpio y seguro y el trabajo satisfactorio. Se le denomina así en referencia a las cinco palabras japonesas que definen los elementos básicos del programa (*seiri*, seleccionar; *seiton*, ordenar; *seiso*, limpiar; *siketsu*, estandarizar; *shitsuke*, disciplina).

El 5S es una práctica del sentido común, un proceso de autoeducación y de aprendizaje permanente. Puede ser aplicado también para mejorar las relaciones interpersonales en nuestro hogar o en nuestra comunidad. El factor más importante de los cinco sentidos es la simplicidad, lo que asegura la facilidad de aplicación en las actividades personales, profesionales, sociales, institucionales y empresariales. Produce una reestructuración de nuestro modelo mental, cambia paradigmas y permite dar significado a tres ámbitos fundamentales en las organizaciones: físico (las cosas), intelectual (métodos y procedimientos) y social (actitudes).

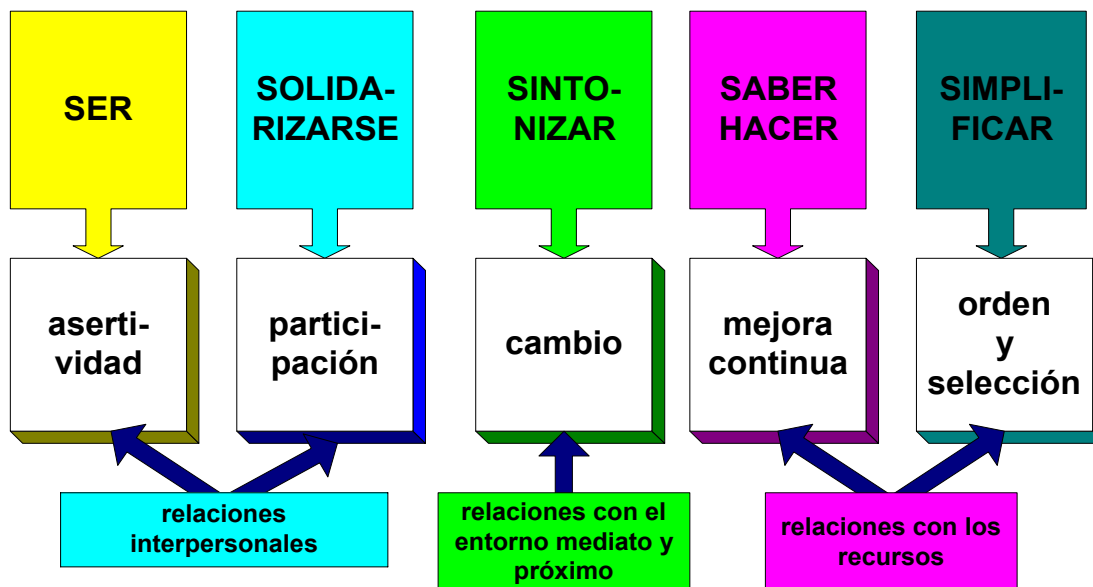
El primero de estos ámbitos hace referencia al espacio físico, donde están las cosas, los objetos y las herramientas empleadas en la transformación de los recursos naturales a través del trabajo. Y en el caso de las instituciones educativas, se refiere al patrimonio básico de que disponen para lograr sus objetivos y más concretamente a los soportes para presentar los contenidos, realizar actividades de formación y prestar los servicios propios de la organización. El ámbito intelectual es el mundo de los métodos, de las relaciones sistémicas de trabajo y sus interacciones. El ámbito social se refiere a las interacciones sociales, fundamentado en las actitudes de las personas.

El programa de los 5S contribuye, según Drumond, (1997) a producir en las organizaciones sinergia, compromiso, comportamientos éticos, armonía, cultivo de creencias, valores y satisfacción. Por otra parte, este método permite la energetización y el ser más competentes, pues mejora cualitativa y cuantitativa los resultados de las tareas y tiene como consecuencia el éxito y la mejora en las relaciones personales

Esta estrategia de intervención, que tiene su origen en el ámbito empresarial y en las organizaciones de servicio, hemos tratado de adaptarla a los centros docentes, pues la educación ha de ser entendida como un servicio público. Hemos concretado los cinco aspectos fundamentales de la cultura relacional de la siguiente forma: ser, solidarizarse, sintonizar con el cambio, saber hacer y simplificar. Y a cada uno de estos lo asociamos a un 'sentido': asertividad, participación, cambio, mejora continua y orden y selección (Motos, 2000). En el cuadro 1 se recoge y concreta la propuesta.

A continuación exponemos las ideas fundamentales que sustentan cada uno de los cinco sentidos.

# 5 S



Cuadro 1. Los cinco sentidos

## 2.1. Sentido de selección y orden

Ordenar es organizar el modo de guardar las cosas necesarias. Disponer el sitio que corresponde a cada cosa, permitiendo que todos sepan donde obtenerlas, cogerlas para su uso y dónde colocarlas después. Las cosas precisan tener un lugar. Es importante definir un lugar para cada cosa y para cada información. Eso evita el cansancio, la pérdida de tiempo por búsquedas inútiles y las desavenencias (ya que se armoniza las relaciones interpersonales). Ordenar papeles, objetos, materiales, utensilios de trabajo en su lugar facilita su utilización y la vida de todos los implicados.

Seleccionar es identificar lo que se necesita y lo que no se necesita. Guardar lo que no se necesita y retirar lo que se necesita. Es organizar en la acepción de retirar del lugar del trabajo y de nuestra mente todos los elementos que no son necesarios para las tareas o gestión que estamos realizando. Tener sentido de la utilización y saber lo que es útil y lo que no lo es. Ese sentido vale para objetos, informaciones, burocracias, energía, comunicaciones orales y escritas, procedimientos de trabajo, formas de relacionarnos, etc.

## 2.2. Sentido de cambio

Los centros docentes como cualquier organización están sometidos a los requerimientos de un entorno cambiante. Adaptarse al entorno y responder a sus demandas es una de las tareas ineludibles de cualquier organización que quiera actuar satisfactoriamente. En las organizaciones escolares entendemos por cambio un proceso consciente e intencional mediante el cual la institución se propone procesos de mejora en su adaptación al entorno y en la eficacia de su acción.

Todo proceso de cambio en una organización afecta a cuatro campos: a) cambio de actitudes colectivas; b) cambio en los planteamientos teóricos y en la reflexión práctica; c) puesta en escena de nuevas prácticas, nuevas formas de hacer las cosas; d) adquisición de nuevas habilidades para las nuevas prácticas.

El equipo directivo es el promotor del cambio en los centros escolares. El cambio en los centros educativos tiene que afectar a todos los ámbitos que constituyen su sistema interno:

- a los valores, objetivos y propósitos de la organización



- a las estructuras (órganos, funciones)
- al sistema relacional: comunicación, participación, toma de decisiones.

Cualquier proyecto de cambio educativo, como señala Escudero Muñoz (1992), necesita encontrar o generar ese cierto clima organizativo como condición indispensable para la incidencia efectiva y significativa en las prácticas y procesos que pretende mejorar.

### **2.3. Sentido de participación**

Participar en un centro educativo es intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en él. La participación es fundamental en una institución de carácter social y abierto como es la escuela, donde los agentes educativos son diversos, como diversa es su responsabilidad y su papel; pero es necesario establecer los mecanismos para que se pongan de acuerdo.

Definir funciones, zonas de competencia y “áreas de libertad” de los estamentos que intervienen en la gestión participativa contribuirán a evitar malentendidos, actuaciones contradictorias y conflictos.

No todo el mundo “sabe”, “quiere” y “puede” participar. La situación óptima es querer y saber participar. Cuando se sabe pero no se quiere, es decir, cuando no hay un clima favorable a la participación, es la labor de la dirección motivar para ello. Querer, saber y poder participar conducen a la cultura de la colaboración. Los requisitos para poder participar se pueden concretar en los siguientes factores:

- **Conocimientos:** las personas han de poseer unos conocimientos y unas habilidades, tanto técnicos como interpersonales, adecuados a las pautas de conducta y a los esfuerzos requeridos por el programa en el que se va a tomar parte.
- **Incentivos:** las personas han de estar motivadas por incentivos tanto extrínsecos (reconocimiento, dinero, etc.) como intrínsecos (responsabilidad, naturaleza de la tarea, aprendizaje, etc.).
- **Poder:** las personas han de constatar que disponen de poder dentro de un ámbito bien definido y que sus esfuerzos tienen resultados visibles y se traducen en medidas efectivas.
- **Información:** hace falta que las personas dispongan de la información necesaria para poder contribuir con fundamento.

### **2.4. Sentido de mejora continua**

Si hay algo en común en los centros educativos es que en todos existen problemas. En la mayoría de las ocasiones consideramos el problema como origen de conflictos y dedicamos los recursos a la búsqueda de responsables para sancionarlos y en muy pocas los consideramos como “una oportunidad de mejora”. Un problema es el resultado no deseado de una tarea. Un problema se soluciona cuando se ha mejorado en un nivel aceptable, por lo tanto siempre se puede seguir mejorando. La solución de un problema reside en atacar sus causas.

La actitud de mejora se basa en:

- La convicción de que es necesario solucionar los problemas: cada problema es una oportunidad de mejora.
- La convicción de que es posible mejorar.
- La constancia: no se cambia de la noche a la mañana, sólo lo conseguiremos con tiempo y método.

- La disciplina: implica modificar la cultura, integrar en la mejora a todos los implicados y cumplir el programa establecido.
- La colaboración: los demás también piensan y hacen su aporte.

La mejora continua tiene una base ideológica y otra técnica. La base ideológica se puede concretar en los siguientes principios:

- La mayor riqueza de las organizaciones son las personas.
- Todos deseamos hacer bien nuestro trabajo y contribuir de forma positiva a mejorarlo.
- El mejor resultado se obtiene trabajando en equipo y no individualmente.
- El mayor conocedor de un trabajo es quien lo realiza.
- La mejora se logra eliminando las causas de los problemas.
- Es imprescindible conocer y manejar herramientas para la mejora.

La base técnica está compuesta por herramientas, entre las más usuales para la planificación y el desarrollo están: torbellino de ideas, solución creativa de problemas, diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto, diagrama de Gannt, etc.; y entre las de evaluación: DAFO, benchmarking, etc.

Tratándose de instituciones docentes conviene aclarar que resolver un problema no quiere decir resolverlo con plena satisfacción de todos. Cuando se habla de mejorar o resolver un problema no significa que cualquier problema de una aula o del centro pueda resolverse de la misma manera y de una forma satisfactoria. Las situaciones educativas son complejas y no se pueden cambiar a través de acciones simples. Normalmente se requiere el despliegue de un determinado número de acciones coordinadas y planificadas en diferentes ámbitos (personal, relacional, gestión, etc.) Por otra parte, no se han de esperar resultados de forma inmediata. Los cambios suele hacer su efecto a medio o largo plazo. Y también hemos de tener en cuenta que en las situaciones educativas y en las acciones llevadas a cabo pueden tener efectos colaterales no previstos, a una escala más amplia. Efectos que hay que considerar según nuestros propósitos educativos.

Los indicadores, que de alguna manera, vienen a concretar los principios básicos desde los que debemos observar los resultados educativos: eficacia (relación entre medios empleados y resultados obtenidos), eficiencia (grado de satisfacción de las personas que intervienen en el proceso) y comprensividad (grado en que los resultados se extienden a un mayor número de personas).

## **2.5. Sentido de la asertividad**

La asertividad es una habilidad social específica que consiste en la expresión directa de los propios sentimientos, necesidades, derechos legítimos u opiniones de una forma directa, sincera y adecuada sin amenazar o castigar a los demás y sin negar los derechos de los demás. También supone el tener valor de afianzarse y afirmarse tanto en la vida profesional como personal. La asertividad supone una consideración respetuosa de mis necesidades y derechos legítimos y también de las necesidades y derechos legítimos de los demás.

La asertividad es un punto intermedio en un continuo que va de la pasividad a la agresividad. La pasividad implica temor a comprometerse, sumisión a los demás, no expresar lo que se siente o quiere; también, tendencia a evitar conflictos, cueste lo que cueste, capitulación ante las contradicciones o ante los oponentes.

La agresividad conlleva dominar al otro, revalorizarse a expensas del otro, oposición sistemática “a priori” en contra de lo que viene “de arriba”, autoritarismo, frialdad, desprecio del aspecto humano de las cosas, intolerancia para las faltas de los subordinados y manipulación.

El comportamiento agresivo humilla o domina al otro, física o emocionalmente. La persona agresiva siempre trata de quedar por encima de la otra persona implicada en el conflicto. El comportamiento asertivo se centra en resolver los problemas interpersonales a través de una acción directa.

Una vez expuestos lo que significan cada uno de los cinco sentidos vamos a exponer cómo se desarrolla la intervención ejemplificándola con la experiencia llevada a cabo con un colectivo de directores de centros educativos mexicanos.

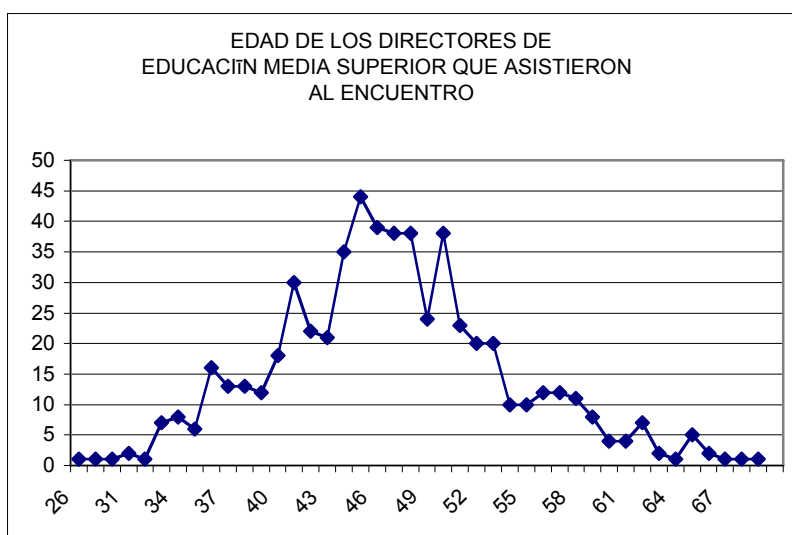
### 3. EXPERIENCIA EN EL ENCUENTRO CON LOS DIRECTORES MEXICANOS

Los días 8 y 9 de septiembre del 2005 se realizó en la ciudad de México el *Encuentro de gestión e innovación educativa* organizado por la Subsecretaría de Educación Media Superior en donde se reunieron a directivos de planteles del bachillerato con el fin de generar un espacio de reflexión y de actualización, con vistas a la diseminación y aceptación de la reforma que se está llevando a cabo en la enseñanza media superior (alumnado entre 16 y 18 años).

Al encuentro asistieron 820 directores representantes de cada uno de los subsistemas y de los 32 estados del país. Se recogieron datos solamente de 583 participantes, cuya edad promedio es de 46 años con una pequeña variación por género, como se observa en los cuadros 2 y 3:

Género	Cantidad	%	Edad promedio
Mujeres	92	17,78	44.69
Varones	491	82,22	47.19
	583	100,00	45.94

Tabla 1. Distribución de la muestra por género y edad



Gráfica1. Edad de los directores participantes

Una de las actividades en las que se involucraron fue la participación en el taller denominado “Dinamizar las relaciones personales en los centros docentes. El Programa de los cinco sentidos”. Dicho taller estuvo orientado a:

- Adquirir estrategias para ayudar a generar relaciones personales y de grupo satisfactorias como base de un clima positivo dentro de las organizaciones escolares.
- Adquirir estrategias para incentivar el trabajo en equipo, la cooperación y el cultivo de valores.
- Transferir los conocimientos adquiridos a las situaciones de trabajo cotidianas

El *Programa de los cinco sentidos* (P5S) es una estrategia de intervención destinada a desarrollar aspectos básicos de las relaciones entre personas y grupos en las instituciones educativas. Pues una de las funciones básicas de la dirección es la facilitación del clima social: objetivo que dicha estrategia persigue. La mejora de la profesionalidad de los docentes y el *empowerment* es uno de los retos que se plantea a los directivos para conseguir la mejora de la calidad de la enseñanza, tarea en la que todos los integrantes del sistema educativo están implicados.

### **3.1. Descripción del procedimiento**

Dado el alto número de participantes, el taller se organizó del siguiente modo. La mitad del grupo total, alrededor de 400 personas asistieron el primer día al taller y el resto lo hicieron el segundo. El taller se impartió bajo un formato de tres etapas: fase de introducción y motivación; fase interactiva y fase de análisis de la experiencia.

En la primera (45 minutos), el facilitador responsable del mismo inició la actividad con todo el grupo. En esta fase se presentó a los participantes el P5S y su importancia dentro del proceso de toma de conciencia de la necesidad de la calidad para las personas, las organizaciones y la sociedad. En la segunda etapa (2 horas) el grupo se subdividió en 20 grupos de 20 personas cada uno y en cada uno de estos subgrupos distribuyeron en grupos pequeños de 5 personas. Y con el apoyo de un co-facilitador, por cada grupo de 20, realizaron las actividades que se describirán posteriormente. Los co-facilitadores habían sido previamente instruidos para el desarrollo y manejo de la sesión. En la tercera fase (1 hora), todos los grupos se integraron nuevamente en el grupo grande y se llevó a cabo el análisis de la experiencia y el cierre a cargo del facilitador responsable del taller.

#### **3.1.1. Desarrollo de la fase interactiva**

Cada co-facilitador repartió a cada equipo de cinco personas el siguiente material:

- 5 cartas color naranja, que contienen palabras sueltas,
- 5 cartas color rosa, que contienen los dichos formados con las cartas naranjas,
- 5 cartas color roja, que contienen dichos populares de las cartas naranjas y otros relacionados con cada uno de los cinco sentidos,
- 5 cartas color azul, presentan los respectivos conceptos de cada uno de los sentidos y algunas sugerencias para su puesta en práctica.

Debido al tiempo disponible, sólo se trabajaron cuatro sentidos: el de orden y selección, el de cambio, el de participación y el de mejora continua. No fue posible trabajar con el sentido de la asertividad. Se contó con dos horas para realizar las cinco secuencias que se describen a continuación.

#### **Secuencia 1. Puesta en marcha**

Se partió de la reflexión del significado de la palabra sentido (facultad de apreciar, de juzgar, de sentir) buscando subrayar la importancia de las actitudes y del comportamiento de cada persona para el éxito del P5S, en la organización donde trabaja; se buscó sensibilizar a los participantes para el proceso de cambio sugiriendo la adopción de actitudes dirigidas a la mejora continua dentro del enfoque 'ser, sintonizar, solidarizarse, simplificar y saber hacer'.

## **Secuencia 2. Sentido orden y selección**

Esta secuencia tiene como objeto estimular la reflexión sobre el sentido de orden y selección. A cada grupo se les entregaron las cartas color naranja que contienen una serie de palabras sueltas y desordenadas que al reunir y combinar las de las diferentes cartas permiten construir sentencias, dichos y refranes populares conocidos por todos. Se les aclara que en cada una de las cinco cartas hay dos palabras que no se utilizan y que por lo tanto deben ser excluidas.

La tarea del grupo consiste en vivenciar el sentido de orden y selección, mediante la construcción colectiva de los cinco dichos populares que contienen las distintas palabras distribuidas en las cinco cartas. El grupo tiene 15 minutos para realizar la tarea. A continuación el co-facilitador entrega las cartas rosas para comprobar su grado de acierto.

Después se distribuyen las cartas rojas. Cada una contiene además de una de las frases de las cartas rosas otras tres relacionadas con cada uno de los cinco sentidos propuestos. Y se les pide que elijan aquellas que para ellos identifican el significado del sentido de orden y selección estimulándoles a que reflexionen en grupo sobre el significado de este sentido en su centro escolar y puesto de trabajo. Y a continuación se hace la presentación de los resultados por grupo.

Seguidamente, se trata de hacer la transferencia de la vivencia y generalizar sobre el significado de este sentido y para ello se utiliza la carta azul, que contiene los conceptos y sugerencias para su aplicación en la práctica.

Tras exponer por parte de cada grupo, el significado que conceden a este sentido, se pide que cada grupo de cinco que haga por lo menos dos propuestas para implantar este sentido en los centros educativos que dirigen.

## **Secuencias 3 a 5. Sentidos del cambio, de participación y de la mejora continua**

En las fases siguientes, de la tres a la cinco, se siguió básicamente el mismo procedimiento: elección en grupo de las frases de las cartas rojas relacionadas con el sentido que se estaba trabajando, ya fuera, el de cambio, el de participación o el de mejora continua. Una vez que se comentaba sobre dicha relación se procedía a leer la carta azul correspondiente a cada sentido para analizar su significado e identificar las posibles aplicaciones al centro escolar. En cada fase se pidió a los equipos que terminaran proponiendo al menos dos formas en las que podían incorporar el sentido trabajado, a la vida cotidiana de su centro escolar.

El papel del co-facilitador en cada fase fue el de comentar los aspectos esenciales que permiten comprender cada uno de los sentidos estimulando la reflexión y participación de los directores asistentes.

### **3.2. Análisis de resultados.**

Se recogieron por escrito las aportaciones de 583 participantes sobre las propuestas prácticas de aplicación de cada uno de los sentidos en sus respectivos centros docentes. Tal como se ha indicado arriba, estos estaban organizados en pequeños grupos de 5 personas y cada uno de estos grupos aportaba sus conclusiones después de consensuarlas. Así que una unidad analítica o de contenido representa la opinión consensuada de cinco personas.

El análisis e interpretación de los datos mediante procedimientos propios de la investigación etnográfica implica ciertas etapas diferenciadas Taylor y Bogdan (1984) proponen las siguientes:

- 1ª) Descubrimiento: identificar temas y desarrollar conceptos y proposiciones.
- 2ª) Codificación: codificación de los datos y el refinamiento de la comprensión del tema de estudio. El proceso de codificación incluye la reunión y análisis de todos los datos que se refieren a temas, ideas, conceptos, interpretaciones y proposiciones. Durante esta etapa de análisis lo que inicialmente fueron ideas o intuiciones vagas se refinan, se desarrollan.
- 3ª) Relativización: comprensión de los datos en el contexto que fueron recogidos.

Goetz y Lecompte (1984), al tratar de las técnicas conceptuales usadas por los etnógrafos para analizar los datos cualitativos, hablan de la teorización como el modo genérico de pensar los datos y manipularlos. Consiste esta operación en descubrir y manipular categorías abstractas y establecer relaciones entre ellas. Este proceso de pensamiento, conocido como teorización, implica mezclar, hacer coincidir, comparar, ajustar, vincular y construir jerarquías. Es decir, establecer unidades de análisis.

Las unidades analíticas son medios para convertir los datos brutos en subconjuntos manejables. La elección y elaboración de unidades de análisis exige procedimientos formales e informales de exploración y codificación de los datos preliminares. La masa de datos ha de ser ordenada con cierta sistematicidad, mediante la clasificación y la categorización. Esto es, hay que ordenar los datos de una manera coherente, completa, lógica y sucinta. Y a partir de las unidades analíticas el paso siguiente consiste en identificar las categorías más importantes (Woods, 1986).

Teniendo en cuenta las recomendaciones de estos autores, en nuestro caso, para el análisis del contenido de las distintas propuestas recogidas hemos procedido de la siguiente forma:

- 1) Identificar los núcleos o unidades analíticas generadas en el trabajo de cada uno de los sentidos. Una unidad analítica es un fragmento de texto, una frase o, incluso, una palabra, que transmiten un contenido semántico relacionado con el estímulo, en nuestro caso, sugerencias para incorporar el sentido que se está trabajando a la práctica educativa en el centro escolar.

- 2) Agrupar cada uno de los de los núcleos temáticos en categorías de primer grado que hemos denominado subcategorías.

- 3) Determinar las categorías de segundo grado o agrupaciones de mayor abstracción que incluyen las subcategorías.

- 4) Asignar las subcategorías a las categorías de segundo grado.

A partir de estos principios operativos se procedido de la manera siguiente:

- 1) Se han determinado los núcleos o unidades analíticas generadas por las aportaciones de cada equipo. En total se computaron 481 unidades de significado.

- 2) Se han agrupado cada uno de los de los núcleos temáticos que aparecen en las respuestas en categorías de primer grado que hemos denominado subcategorías. De entre ellas se eligieron para el análisis solo las que tenían una frecuencia  $\geq 3$ . Las demás, en un principio se despreciaron, dada la gran dispersión de las respuestas.

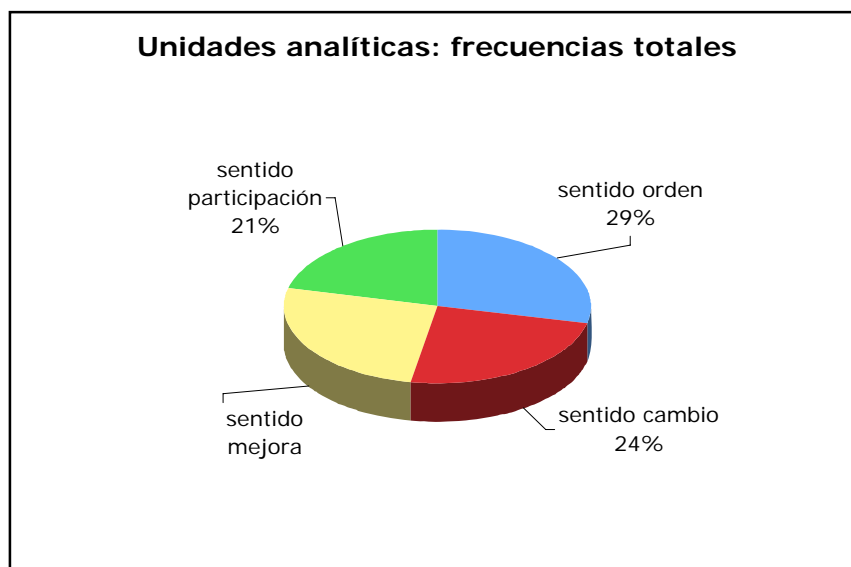
- 3) Se han determinado las categorías de segundo grado, agrupaciones de mayor abstracción que incluyen las subcategorías. Ver tablas 2 a 6.

En la tabla 4 se presenta una síntesis de las unidades analíticas, categorías y subcategorías, aclarando que se han despreciado las unidades de contenido con una frecuencia inferior a 3. Hay que destacar la elevada dispersión de frecuencias debido a que los grupo tenían libertad para enfocar el tema tratado de acuerdo con sus experiencias y formación previas. De este modo, en el sentido del orden las unidades de contenido tomadas en consideración para el análisis suponen el 51% del total, mientras que en los otros sentidos comprenden entre el 74% y el 83%. Así pues, no se han computado para le análisis el 28,5% de las respuestas.

### RESUMEN DE DATOS

	Total	Sentido del Orden	Sentido del Cambio	Sentido de la Mejora	Sentido de la Participación
<b>UNIDADES ANALÍTICAS</b>	<b>481</b>	138	116	122	102
<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>168</b>	68	35	40	23
<b>FREC ≥ 3</b>		13	11	14	10
<b>FREC &lt; 3</b>		55	25	26	13
<b>CATEGORÍAS</b>		7	5	6	3
<b>NÚMERO SUJETOS</b>	<b>583</b>				

Tabla 2. Resumen de datos



Gráfica 2. Unidades analíticas: frecuencias totales

Categorías Sentido del orden		
Código y nombre categoría	Código y frecuencias de subcategorías con frecuencia ≥3, que suponen el 51,56% del total de respuestas	Claves
<b>MO Mantener y optimizar</b>	mva: 5 exp: 8 mdn: 3	mantener valores optimizar archivos aplicar reglamentos y normativa vigente
<b>EL Eliminar lo inútil,</b>	eci: 7	eliminar cosas obsoletas

obsoleto y negativo	emh:	4	eliminar malas prácticas
PGA Propuestas gestión del alumnado	sal	3	selección de alumnos
PGP Propuestas gestión del personal	spe	11	selección de personas para tareas según capacidades y perfil
PGE Propuestas gestión del proceso enseñanza-aprendizaje	spa	3	seleccionar actividades y prácticas significativas
	plan	3	planificación por departamentos
PGA Propuestas gestión de la administración y servicios	ord	7	destinar un lugar para las cosas según su importancia
	ain	3	actualización de inventarios
PGG Principios generales de gestión	fin	6	mejorar canales de información
	pla	5	planificación estratégica

Tabla 3. Sentido de orden: categorías y subcategorías

Categorías Sentido del cambio			
Código y nombre categoría	Código y frecuencias de subcategorías con frecuencia $\geq 3$ , que suponen el 73,91% del total de respuestas		Subcategorías
GC Gestión del cambio	scp	23	sensibilización y capacitación del personal en los proyectos de cambio modificación de actitud para enfrentar el cambio motivación del personal para el cambio establecimiento de redes de personas implicadas
	cac	11	
	mcp	4	
	red	5	
LC Liderazgo de cambio	icp	8	involucrar y comprometer al personal
CC Condiciones del cambio	cim	7	información de la misión y de la visión de la institución información permanente visión compartida éxitos
	ccp	8	
	vcp	8	
	clt	3	
EC Evaluación del cambio	rsr	5	revisión y supervisión para corregir desviaciones/evaluación durante el proceso
DC Dimensión constitutiva del cambio	cnt	3	el cambio es una necesidad

Tabla 4. Sentido del cambio: categorías y subcategorías

Categorías Sentido de mejora			
Código y nombre categoría	Código y frecuencias de subcategorías con frecuencia $\geq 3$ , que suponen el 77,12% del total de respuestas		Subcategorías
GC Gestión de la calidad	cas	3	grupos de análisis y solución de problemas/círculos de calidad seguimiento y evaluación de programas y procesos/evaluación del cambio
	sev	6	



	<b>bca</b>	4	búsqueda de la calidad
<b>GE Gestión de emociones</b>	<b>acc</b>	3	aceptación cambio
	<b>est</b>	8	motivación del personal
<b>TC Trabajo colaborativo</b>	<b>tre</b>	3	trabajo en equipo
	<b>mip</b>	4	mejora implica participación
	<b>itp</b>	11	implicación de todo el personal/análisis de logros
<b>ID Identificación fortalezas y necesidades</b>	<b>das</b>	3	detección, análisis y propuesta de soluciones
	<b>inf</b>	3	identificación necesidades de formación
	<b>equ</b>	6	proveer recursos acordes con necesidades
<b>FP Formación del personal</b>	<b>cap</b>	31	capacitación del personal
<b>CL Clima</b>	<b>rpp</b>	5	relaciones personales constructivas

Tabla 5. Sentido de mejora: categorías y subcategorías

<b>Categorías Sentido de participación</b>			
<b>Código y nombre categoría</b>	<b>Código y frecuencias de subcategorías con frecuencia <math>\geq 3</math>, que suponen el 83,33% del total de respuestas</b>	<b>Subcategorías</b>	
<b>LI Liderazgo: funciones</b>	fin scr cmo emv def inc	12 23 4 5 6 3	facilitar canales y medios eficaces de información sensibilizar en la corresponsabilidad compartir metas y objetivos enfoque hacia la misión y la visión delegar funciones incentivar
<b>Pr Profesionalización</b>	cap	5	capacitación del personal
<b>TC Trabajo colaborativo</b>	tre ced ina	12 10 3	sentido de cooperación/trabajo en equipo planificar y compartir incluir al alumnado en servicios comunitarios

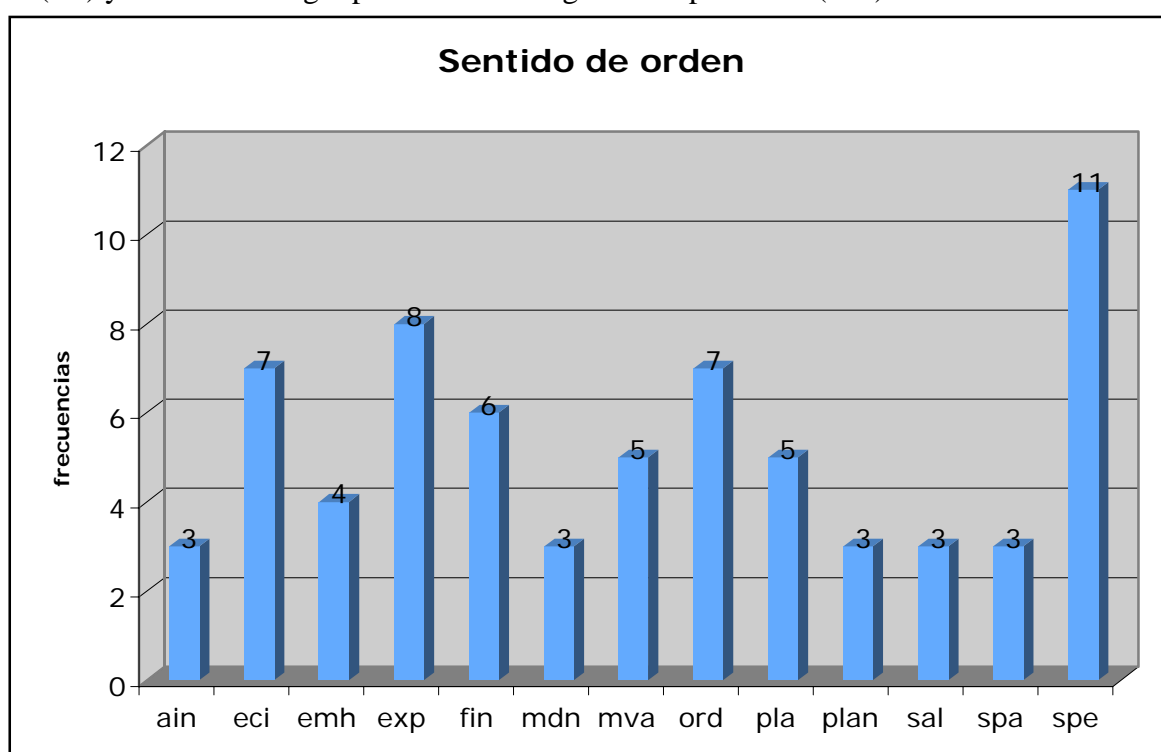
Tabla 6. Sentido de participación: categorías y subcategorías

Para el cómputo de resultados y análisis del contenido se utilizó el programa AQUAD 6.0. desarrollado por Günter L. Huber y Leo Gürtler (2004). Los investigadores cualitativos han ido desarrollando una manera de hacer investigación utilizando metodologías que proporcionan datos principalmente textuales. La observación, la entrevista, el diario, el análisis de materiales, del discurso, etc. se vienen utilizando de manera frecuente y con bastante asiduidad. No ocurre lo mismo con la fase de análisis de datos cualitativos. El AQUAD es una de esas escasas contribuciones que han ayudado a sistematizar procedimientos y enfoques para el análisis de datos tan variados y ricos como son los datos cualitativos.

### 3.2.1. Sentido del orden

Las respuestas de los directivos se orientan a hacer recomendaciones relacionadas con las siguientes dimensiones: mantener y optimizar; eliminar lo inútil, obsoleto y negativo; hacer nuevas propuestas de gestión (del personal docente, del personal de administración y servicios, del alumnado) y aplicar principios generales de gestión concretados en la mejora de los canales de información y en la planificación estratégica.

Seleccionar a las personas para tareas según capacidades y perfil profesional (**spe**) es la propuesta que aparece con mayor frecuencia, 11 (supone el 8,6 % del total de respuestas) y corresponde a la categoría de propuestas para la gestión del personal tanto docente como de administración y de servicios. En segundo lugar, con frecuencia 8 (que supone el 6,25 % de total del respuestas) es optimizar archivos/expedientes (**exp**). Y en tercer lugar, con una misma frecuencia de 7 (el 5,4 % del total de respuestas) están las siguientes dos propuestas: eliminar las cosas obsoletas (**eci**) y destinar un lugar para las cosas según su importancia (**ord**).



Gráfica 2. Sentido de orden

En resumen, en este sentido las propuestas prácticas están orientadas fundamentalmente a la dimensión de gestión. Las propuestas se agrupan en estas categorías:

a) **Mantener y optimizar MO :**

- Mantener valores (**mva**):

"Mantener valores y cuidar logros" (G10S1)

"Conservar el trabajo en equipo, valores, identidad nacional, humildad y servicio" (G22S1).

- Optimizar archivos :

"Mantener manuales y reglamentos" (G8S1).

- Aplicar reglamentos y normativa vigente (**mdn**)

"Cumplir y hacer cumplir las normas y los reglamentos es la mejor manera de mejorar de forma inmediata" (G25S1)

**b) Eliminar lo inútil, obsoleto y negativo (EL)**

- Eliminar cosas obsoletas (**eci**):

*"Quitar apatía, desinformación, improvisación, bancos de información obsoletos y burocracia" (G21S1)*

- Eliminar malas prácticas (**emh**):

*"Quitar malos hábitos, malas prácticas" (G8S1).*

**c) Nuevas propuestas de gestión del alumnado (PGA):**

- Selección de alumnos (**sal**):

*"Sistematización de procesos de selección del alumnado" (G4S1).*

*"Que cada plantel aplique su propio examen de selección del alumnado en la educación media superior" (G23S1).*

**d) Propuestas de gestión del personal (PGP)**

Selección de personas para tareas según capacidades y perfil (**spe**):

*"Efectuar una selección adecuada del personal de acuerdo al perfil profesiográfico (G2S1).*

*"Asignación del personal idóneo por perfil y área de trabajo" (G5S1).*

*"Identificar las capacidades de los trabajadores y ubicar a cada uno en el lugar en que pueda explotarlas mejor" (G25S1).*

•

**e) Propuestas de gestión del proceso enseñanza-aprendizaje (PGE)**

- Seleccionar actividades y prácticas significativas (**sps**):

*"Se considere que es muy importante el priorizar las actividades y seleccionarlas de acuerdo a los enfoques a los que van orientadas" (G12S1).*

*"Seleccionar por prioridades en función de un plan de trabajo (G12S1).*

- Planificación por departamentos (**plan**):

*"Planificar y desarrollar las actividades por departamentos" (G23S1).*

*"Contar con una planeación estratégica por cada departamento" (G23S1).*

**f) Propuestas de gestión de la administración y servicios (PGA):**

- Destinar un lugar para las cosas según su importancia (**ord**)

*"Ordenar: colocar las cosas en un lugar específico de acuerdo con su importancia. Seleccionar: identificar lo que se necesita y lo que uno se necesita, de acuerdo a su importancia" (G3S1).*

- Actualización de inventarios (**ain**):

*"Contar con un archivo general y por secciones (G21S1).*

*"Actualización del inventario fijo. Ordenar, clasificar, limpiar todos los expedientes (G13S1).*

**g) Principios generales de gestión (PGG)**

- Mejorar canales de información (**fin**):

*"Establecer y/o mejorar los canales de información adecuados" (G13S1).*

*"Organizar la información para dar un mejor servicio. Seleccionar la mejor forma de comunicación interna y externa" (G21S1).*

*"Mantener un respaldo de la información en forma impresa y electrónica, clasificándola por áreas específicas para su resguardo y consulta" (G10S1).*

- Planificación estratégica (**pla**):

" *Elaborar el proyecto de planeación estratégica del plantel*" (G6S1).

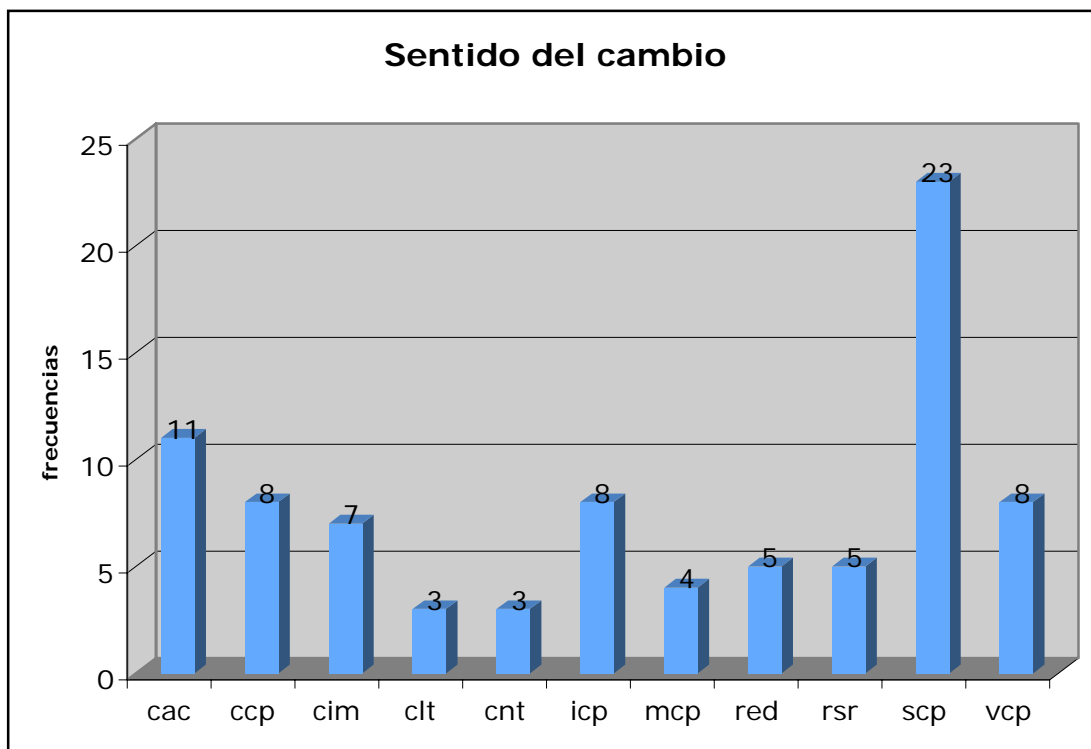
El pensamiento de los participantes sobre el sentido de orden y selección se encuentran resumido en las siguientes afirmaciones "*ordenar y seleccionar nos permite optimizar tiempo, esfuerzo, trabajo y dinero*" (G20S1) y "*el orden y la selección favorecen un buen ambiente laboral, tanto en aspectos materiales como mentales que propician armonía y buenas relaciones entre las personas con quienes compartimos el trabajo en nuestros planteles*" (G25S1).

Encontramos pues que en el pensamiento del colectivo que constituye la muestra de esta experiencia las acciones prácticas que proponen implantar en sus centros están sustentadas alrededor de las siguientes ideas:

- Ordenar es organizar el modo de guardar las cosas necesarias, pero entendidas estas no como cosas materiales (expedientes y archivos) sino como valores, normas y buenas prácticas. En síntesis, ordenar es gestionar.

- Seleccionar es identificar lo que se necesita de lo que no se necesita. Tener sentido práctico de la utilización y saber lo que es útil y lo que no es. Selección centrada también en la gestión y en la asignación del personal a las funciones más acordes con sus capacidades.

### 3.2.2. Sentido cambio



Gráfica 3. Sentido del cambio

Las respuestas de los directivos se orientan a hacer recomendaciones relacionadas con las siguientes dimensiones: gestión del cambio, liderazgo del cambio, condiciones para facilitar el cambio organizativo, evaluación del cambio y el cambio considerado como necesidad. La propuesta para la práctica que aparece con mayor frecuencia está referida a la sensibilización y capacitación del personal para los proyectos de cambio (**scp**) con una frecuencia de 23, lo que supone el 19,82 % de las respuestas totales. En segundo lugar, con frecuencia 11 ( 9,48 %), modificación de actitudes para enfrentarse al cambio (**cac**). Y en tercer lugar, con frecuencia 8 (6,89%) encontramos tres

propuestas: el cambio implica información permanente (**ccp**), estrategias para implicar y comprometer al personal (**icp**), visión compartida de los problemas (**vcp**).

Las propuestas prácticas sugeridas por los directivos se engloban en las siguientes categorías:

a) En la categoría de **gestión del cambio** (GC) se centran las siguientes propuestas:

- Sensibilización y capacitación del personal en los proyectos de cambio (**scp**):

*"Fortalecimiento del equipo de personas ya convencidas y en academias integrar más personas convencidas"* (G13S2).

*"Actualización permanente del personal y capacitación"* (G4S2).

*"Concientización de nuestro personal de que necesitamos un cambio debido a los avances de ciencia y tecnología"* (G11S2).

*"Capacitar de manera permanente al docente"* (G1S2).

- Modificación de actitud para enfrentar el cambio (**ca**) que implica un *"cambio de la actitud de la mediocridad al triunfo"* (G2S) pues *"los cambios del entorno nos generan un conflicto al que hay que enfrentar mediante un cambio de actitud"* (G9S2) por lo que es indispensable *"propiciar el cambio de actitud de los trabajadores de la institución para la implementación con éxito de la reforma curricular"* (G6S2).

- Motivación del personal para el cambio (**mcp**), ya que *"es indispensable la sensibilización y compenetración institucional para provocar el cambio y la aceptación"* (G19S2); *"sensibilización y capacitación del personal generando las actitudes adecuadas para involucrarse y comprometerse con los proyectos que promueven los cambios e innovaciones, tanto en los aspectos de actitudes del personal, como en los procedimientos de trabajo; reforma curricular, participación de programas de mejora continua, como serían la certificación del personal y la certificación de los procesos de la institución"* (G3S2); en síntesis, una condición indispensable para cualquier innovación es *"motivar al personal en el proceso de cambio"* (G7S2).

- Establecimiento de redes de personas implicadas (**red**):

*"Formación de una red entre las personas comprometidas en el proceso de cambio"* (G8S2).

*"Establecer una red de personal comprometidos y entrenados a desarrollar y llevar a cabo un plan partiendo del nuevo modelo educativo donde el valor principal sea la comunicación y socialización de la información"* (G22S2).

*"Formación de una red entre las personas comprometidas con el proceso de cambio, mediante la cual se de certeza al mismo y certidumbre a los resultados"* (G5S2).

b) **Liderazgo del cambio** (LC)

Centrado en la subcategoría de involucrar y comprometer al personal (**icp**) pues *"los directivos deben ser los primeros en estar convencidos y comprometidos con el cambio"* (G21S2) y este liderazgo ha de estar centrado básicamente en implicar y comprometer al personal en las innovaciones *"involucrar y comprometer al personal al cambio"* (G16S2).

c) En la categoría de **condiciones del cambio** (CC):

- Se destaca la propuesta de informar sobre la misión y de la visión de la institución (**cim**):

*"Información a todo el personal de la visión y misión de los nuevos planes de estudio"* (G14S2).

*"Información permanente Información a todo el personal de la visión y misión de los nuevos planes de estudio"* (G14S2).

*"Facilitar información sobre los procesos de cambio, convenciendo e involucrando a la comunidad escolar, dándole seguimiento y evaluación"* (G12S2).

- Visión compartida (**vcp**):

*"Tener una visión compartida, es necesario participar en equipo convencidos de lo que se quiere y cómo vamos a lograrlo (G22S2)*

- Éxitos (clt):

*"Disfrutar los pequeños aciertos y resultados" (G13S2).*

d) En la categoría **evaluación del cambio** (EC) la mayor parte de las propuestas se agrupan alrededor de la subcategoría evaluación del cambio, revisión y supervisión para corregir desviaciones/evaluación durante el proceso (rsr):

*"Revisión y supervisión de cada una de las innovaciones para reorientar y corregir desviaciones" (G1S2).*

e) La última categoría hace referencia a la **dimensión constitutiva del cambio** (DC), destacando la subcategoría del cambio como necesidad (cnt):

*"El cambio es irreversible y se requiere adaptarse al mismo y concientizarse y propiciarlo con el personal de nuestro entorno" (G2S2).*

Las propuestas realizadas por los sujetos de la experiencia muestran que de alguna manera tienen asumidos los requisitos y condiciones que los teóricos de la innovación han descrito para facilitar el cambio organizativo en los centros educativos y estas se pueden concretar en:

- Una motivación fuerte de querer cambiar una situación que se percibe como indeseable o mejorable: *"concienciar y motivar a la gente sobre su participación para los logros del cambio curricular" (G3S2); "programa de concientización y motivación intensiva y permanente" (G3S2).*

- La participación de las personas clave, por lo que es necesario *"identificación de líderes para cada proyecto de mejora" (G23S2).* El equipo directivo ha de ser el promotor del cambio: *"los directivos deben ser los primeros en estar convencidos y comprometidos con el cambio" (G21S2).*

- La formación de una red entre las personas comprometidas en el proceso: *"formando una red entre las personas involucradas" (G3S2).*

- Pequeñas experiencias de éxito ya desde el principio para dar confianza de que las cosas van por buen camino: *"ya desde el principio, para poder adquirir confianza sobre que las cosas van por buen camino" (G4S2).* Y por ello es necesario la *"comunicación de los logros" (G6S2).*

- Un marco conceptual que avale el proceso de cambio (objetivos claros, agentes de cambio bien adiestrados y compenetrados, un plan flexible). *"Clarificar los objetivos y un plan flexible" (G2S2) "Objetivos claros y agentes bien entrenados" (G23S2) "Dar a conocer a todo el personal los objetivos del cambio" (G10S2); "establecer política de puertas abiertas, fomentar el diálogo, respeto a los trabajadores, prever posibles conflictos y solucionarlos" (G8S2). Tener metas claras para generar un cambio" (G3S2).*

- Un proceso de ejecución con un ritmo debidamente acompasado, *"despacio que voy de prisa" (G19S2) y "no quererse comer el pastel de una sola mordida" (G20S2)* así que *"el cambio sea acompasado, ni demasiada rapidez ni excesiva lentitud" (G7S2), "los cambios deben realizarse gradualmente dentro de un marco conceptual, con objetivos claros y con un plan flexible pero bien orientado sobre el modelo educativo en la práctica docente" (G12S2).*

Por otra parte aparecen como recursos básicos para el cambio:

- Formación. Pues para hacer algo distinto lo primero que se requiere es 'querer hacerlo' (componente actitudinal) y a continuación 'saber hacerlo', capacidad que solo se adquiere con la

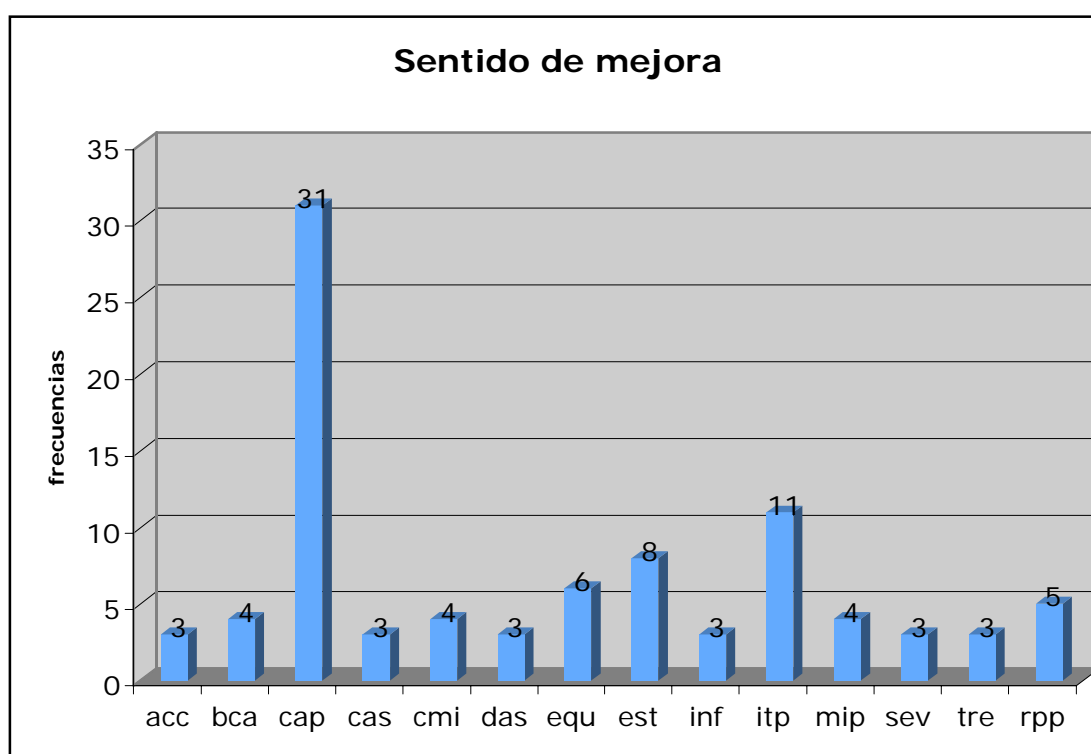
formación: "*actualización permanente del personal y capacitación*" (G24S2), "*capacitar de manera permanente al docente*" (G7S2).

- Información, sobre todo en las primeras fases de las innovaciones es preciso dedicar mucho tiempo en informar. El proceso de información mejora el propio proyecto, pues permite incorporar sugerencias, por otra parte las reuniones y las discusiones colectivas hacen el efecto de expandir las ideas: "*proporcionar información, equipos de trabajo*" (G21S2).

- Evaluación. Sólo a través de la evaluación se está en condiciones de tener una clara y sistemática idea de cómo se va desarrollando el proceso: "*facilitar información sobre los procesos de cambio, convenciendo e involucrando a la comunidad escolar, dándole seguimiento y evaluación*" (G9S2); "*establecer supervisión; evaluar el trabajo y retroalimentar para subsanar deficiencias*" (G22S2).

Hay que destacar como factor fundamental el papel del liderazgo, entendido como "*ser servidores de los demás*" (G23S2) para llevar a cabo los proyectos de innovación en buenas condiciones. Así aparece el requisito de que los directivos han de ser conscientes de la importancia de sensibilizar a las personas sobre la necesidad de los cambios. Para ello, de acuerdo con Csikszentmihalyi (1988), es importante encontrar el balance entre las fuerzas del cambio que involucran por un lado la ansiedad, el miedo y por otro el aburrimiento, la pasividad. El líder creativo se hace cargo del cambio logrando mantener un nivel de tensión creativa manejable para los miembros de la organización, tomando él mismo el papel de catalizador del cambio (Witaker, 1998).

### 3.2.3. Sentido mejora



Gráfica 4. Sentido de mejora

La mejora continua es entendida como "*la puesta en práctica de las experiencias, habilidades y aptitudes de los miembros de una organización para la obtención del fin común con apertura a la innovación*" (G25S3). Las respuestas de los directivos se orientan a hacer recomendaciones relacionadas con las siguientes dimensiones: formación del personal, gestión de la

calidad, gestión de las emociones y actitudes, trabajo colaborativo, identificación de fortalezas y necesidades del centro educativo y clima institucional.

La propuesta práctica que aparece con mayor frecuencia, 31 (que supone el 25,4% de total de las respuestas) se centra en la formación continua del personal (**cap**). En segundo lugar, con frecuencia 11 (9%), la necesidad de implicar a todo el personal en el análisis de logros (**itp**). En tercero, con frecuencia de 8 (6,55%), estimular y motivar al personal (**est**).

Las respuestas que aportaron los directivos para este sentido se vinculan con las siguientes categorías:

**a) Formación del personal (FP)**

La formación continua y capacitación del personal (**cap**) de las instituciones docentes es la propuesta clave para mejora continua. He aquí algunas de estas formulaciones:

*"Capacitar y actualizar al personal con las nuevas tecnologías y o procesos de mejora continua" (G3S3).*

*"Capacitación del personal para llevar a cabo el mejoramiento de la educación para llegar a la calidad en la educación con procesos de certificación (G16S3).*

*"La tarea educativa requiere de programas permanentes de actualización y formación, que proporcionan los conocimientos especializados que esta exige" (G3S39).*

**b) Gestión de la calidad (GC).** Esta categoría agrupa las siguientes aspectos:

- Implantación de grupos de análisis y solución de problemas y círculos de calidad (**cas**). Las propuestas que se hacen para implementarlos son del tipo:

*" Integrar un equipo de mejora continua (círculos de calidad) para el cambio que existe en el entorno" (G22S3).*

*"Conformación de círculos de análisis y solución de problemas. Certificación de los procesos de mejora con la norma ISO 9000" (G16S3).*

*"La aplicación de un sistema de gestión de calidad como el ISO 9000-2000) " (G13S3).*

- Evaluación de los proyectos de innovación mediante el seguimiento y evaluación de programas y procesos (**sev**):

*"Establecer los procedimientos de trabajo y revisión periódica de los mismos" (G2S3).*

*"Seguimiento y evaluación de los procesos y el desempeño (individual y grupal)" (G19S).*

*"Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de los programas" (G23S3).*

- Búsqueda de la calidad (**bca**):

*"Implantación del sistema de calidad" (G24S3).*

*"Instrumentar el programa de calidad en nuestros planteles" (G12S3).*

**b) Gestión de las emociones y actitudes (GE).** En esta categoría se recogen dos elementos básicos para la gestión de las actitudes favorables a la aceptación de que es necesario cambiar e innovar y la motivación necesaria para llevar a cabo proyectos de innovación:

- Aceptación del cambio (**acc**):

*"Cambiar entendido como parte de un proceso de mejora continua significa ser cada vez mejor o hacer las cosas cada vez de mejor manera, no necesariamente que algo esté mal, es un espíritu de progreso" (G23S3).*

*"Identificación del cambio, como un proceso que no se detiene y que debe considerarse como un proceso de mejora continua" (G12S3).*



- Motivación del personal (**est**):

*"Estimular a los trabajadores para la mejora" (G4S3).*

*"Involucrar a todo el personal (docente, alumno, administrativo y sociedad); establecer y decir porque es importante tu participación, qué objetivo se busca con el cambio y a cuánto tiempo es la meta" (G13S8).*

*"Concienciar al docente de la importancia que tiene su responsabilidad como facilitador del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que de ello se derivarán mejores resultados en nuestros alumnos. (G23S3)*

*"Formación continua del docente y motivación para lograr su participación activa" (G14S3).*

c) **Trabajo colaborativo (TC)**. Esta categoría esta organizada en torno a las siguientes dimensiones:

-Trabajo en equipo (**tre**):

*"Dotar de herramientas que coadyuven al desarrollo humano del trabajador y poder entregarse al trabajo en equipo" (G23S3)*

- Mejora implica participación (**mip**):

*"Realizar proyectos institucionales con la participación de todos los actores educativos: escolares, gobierno local y empresarial, con el sentido de la mejora continua. (G23S3).*

*"Propiciar la participación positiva y activa del profesorado, para llevar al plantel a lograr un buen prestigio, considerando la misión y visión del mismo" (G9S3).*

- Implicación de todo el personal/análisis de logros (**itp**)

*"Integrar de manera colectiva en busca de soluciones al personal docente administrativo y de apoyo – padres de familia y alumnos, para logrando la calidad de la enseñanza" (G18S3).*

*"Es necesario involucrarlos en el proceso del cambio para que contribuyan de manera positiva al proceso de adopción de la reforma y proveer a los docentes de todas las herramientas y apoyos necesarios para que logren con éxito el proceso de transferencia y además garantizar la participación activa del profesorado" (G13S3).*

d) **Identificación de fortalezas y necesidades (ID)**. Esta categoría está constituida por las siguientes dimensiones:

- Detección, análisis y propuesta de soluciones (**das**):

*"En nuestra función como directivos, la mejora continua implica conocer nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para consolidar las fortalezas y transformar nuestras habilidades por fortalezas. Todo enfocado con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad".(G24S3)*

- Identificación necesidades de formación (**inf**):

*"Llevar a cabo examen diagnóstico que nos permita detectar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional. Y para dar respuesta a estas necesidades es necesario llevar a cabo capacitación y actualización a través de cursos de formación permanente" (G18S3).*

*"Diseñar un instrumento de evaluación que nos permita identificar las necesidades de capacitación del personal y en función de estas armar un programa" (G10S3).*

- Proveer recursos acordes con necesidades (**equ**):

*"Brindando a los docentes la capacitación y los elementos necesarios para que desarrollen su trabajo" (G12S3).*

*"Proporcionar los recursos materiales con la tecnología actual para que puedan cumplir sus funciones" (G1S3).*

e) **Clima (CL)**. Esta categoría está contemplada en el fomento de relaciones personales constructivas (**rpp**):

"Propiciar las relaciones interpersonales y una capacitación permanente en toda la estructura educativa de la institución para mejorar en forma sistemática todos los procesos inmersos del proceso educativo" (G11S3).

"Brindando estímulos afectivos positivos" (G7S3).

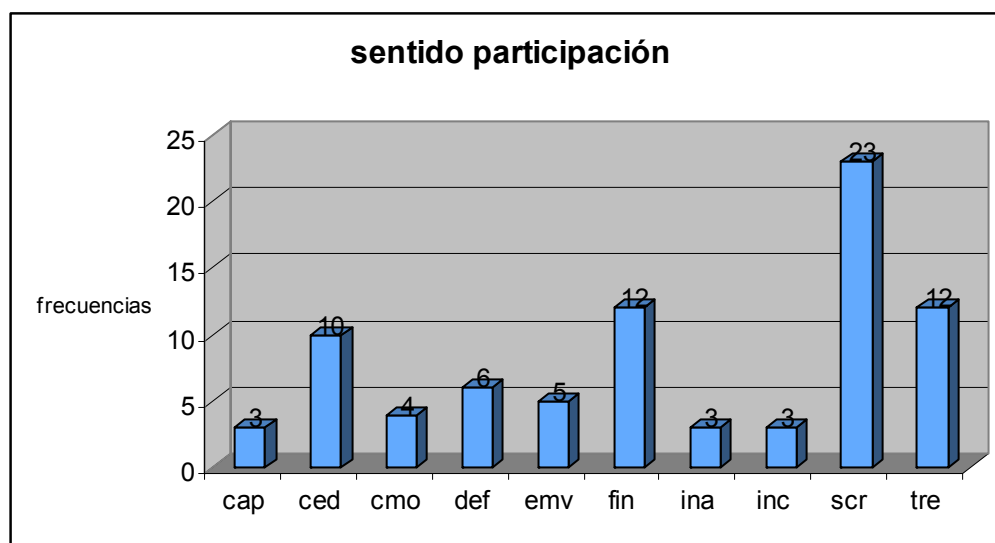
"Mejorar el ambiente laboral con una comunicación asertiva a través de expectativas de clientes y usuarios" (G17S3).

El pensamiento de los directivos de la muestra parece estar sustentado en dos principios para la puesta en práctica de innovaciones de mejora:

- La mayor riqueza de las organizaciones son las personas. De algún modo, parece que en el colectivo está presente la conocida como "teoría Y" de McGregor, que sostiene que los directivos tienen una idea positiva de las personas que bajo su mando hacen bien su trabajo y contribuyen de forma positiva a mejorarlo. De aquí la necesidad de formar al personal y dotarle de las herramientas necesarias que les permitan afrontar los problemas como oportunidades de mejora.

- La mejora supone disciplina, implica modificar la cultura, integrar en los proyectos a todos los implicados y cumplir el programa establecido dentro de un clima institucional favorable.

### 3.2.4. Sentido participación



Gráfica 5. Sentido de participación

La participación es entendida como "el elemento fundamental en el logro de los objetivos, el mejor plan puede fracasar si no está inmerso todo el personal. El éxito sólo se logra a través de la cooperación y trabajo de todos los miembros de la organización" (G2S4). Las respuestas de los directivos se orientan a hacer recomendaciones relacionadas con las siguientes dimensiones: funciones del liderazgo, profesionalización y trabajo colaborativo. La propuesta práctica que aparece con mayor frecuencia, 23 (lo que supone el 22,54 % de las respuestas totales) es la de sensibilizar para la corresponsabilidad, motivar e involucrar al personal /establecer compromisos (**scr**). En segundo lugar, con una frecuencia de 12 (11,76%) está facilitar canales y medios eficaces de información (**fin**) y fomento del trabajo en equipo (**tre**). Y en tercer lugar con 10 (9,80 %), planificar y compartir experiencias (**ced**).

En este sentido, las propuestas prácticas de los directivos también se concentra mayoritariamente en la categoría de **funciones del liderazgo (LI)**. Y como tales se concretan las siguientes:

- Establecer canales eficientes de información/comunicación permanente (**fin**):

*"Establecer una buena comunicación con todo el personal" (G7S4).*

*"Seleccionar y establecer los canales de comunicación" (G22S4).*

*"Que todo el personal esté informado de los objetivos y metas de la institución para que todos participen debidamente" (G6S4).*

- Sensibilizar para la corresponsabilidad/motivar e involucrar al personal/ establecer compromisos (**scr**):

*"Lograr concienciar al personal de la importancia del trabajo colectivo, compartiendo responsabilidades de acuerdo a las capacidades y aptitudes de los mismos con objetivos bien definidos" (G22S4).*

*"La integración de comités para participación de padres de familia, alumnos y comunidad escolar (G4S4).*

*"Es necesario involucrar a todas las partes de una organización a través de la corresponsabilidad sensibilizando a nuestros integrantes y compartir experiencias y decisiones, aportando propuestas de solución con sentido de cooperación" (G23S4).*

- La participación ha de estar enfocada para alcanzar la misión y la visión (**emv**):

*"Es necesario que todas las actividades vayan enfocadas a alcanzar la misión y visión de la institución" (G6S4).*

*"Que los proyectos institucionales que se pretendan realizar se construya por todos para así tener una participación activa y más dinámica y con ello cumplir con la misión y visión institucionales".(G23S4)*

- Compartir metas y objetivos/sinergia para alcanzar metas (**cmo**):

*"La función directiva implica conjuntar las capacidades de todos para lograr un bien común" (G23S4).*

*"La sinergia de todas las capacidades para llegar a una meta (G18S4).*

- Delegar funciones, autoridad/formar líderes circunstanciales/dar confianza a equipos colaboradores (**def**):

*"Habilitar a otros para participar en la toma de decisiones en pro de la institución (G23S4).*

*"Las cuatro "C": Compartir: responsabilidad, decisiones, opiniones e información significativa, relevante, útil y práctica; cooperar: aportando los recursos suficientes y necesarios para que realicen las funciones; colaborar: tener un equipo participativo, establecer medios eficientes de información que sean ágiles; convivir: ssforzarnos por tener un clima laboral positivo, en óptimas condiciones. (G21S4)*

*La base de la participación reside en una delegación adecuada a las aptitudes y establecer compromisos. (G12S4)*

*"El sentido de la participación implica el poder dar confianza a tu equipo de colaboradores, compartir las actividades delegar funciones y formar líderes circunstanciales" (G25S4).*

- Incentivar (**inc**):

*"Compartir e incentivar el desarrollo de actividades según área de pertinencia con el incentivo pertinente" (G23S4).*

En la categoría de **profesionalización (PR)** se incluye:

- Capacitación del personal/profesionalización profesorado (**cap**):

*"Capacitación en temas de calidad y de desarrollo humano" (G18S4).*

*"Profesionalización del quehacer docente" (G13S4).*

*"A fin de garantizar con éxito una participación de eficiencia y eficacia, se planificarán programas de mejora y capacitación enfocados a toda la comunidad del plantel para poder hacer frente a todas las tareas, a desarrollarse tanto al interior como al exterior, tomando en consideración la comunicación para propiciar armonía" (G12S4).*

Se identifican también propuestas con relación al **trabajo colaborativo (TC)**:

- Sentido de cooperación/trabajo colegiado/ en equipo (**tre**) *"Fomentar el trabajo en equipo en el plantel con personal, estudiantes, padres de familia y profesores" (G10S4).*

- Compartir experiencias y decisiones /procesos de planificación/acordar estrategias en común (**ced**):

*"Mantener a todos los trabajadores enterados de las políticas de trabajo del plantel, para que entiendan el porque de las actividades y sean más participativos y productivos" (G7S4). Involucrar a todo el personal en la toma de decisiones (G9S4). "Compartir los procesos de la planificación ejecución y evaluación en el trabajo" (G18S4).*

- Incluir al alumnado en servicios comunitarios (**ina**):

*"Servicio comunitario en el plantel por parte del alumnado, es decir, los alumnos realizarán tareas en alguna de las áreas (control escolar, biblioteca, jardinería, etc. ) a manera de servicio social una hora semanal" (G6S4).*

Según las propuestas que los directivos hacen su pensamiento refleja que para garantizar una participación no burocratizada, con índices importantes de eficacia, se tienen que dar estas condiciones: los objetivos han de estar fijados; disponer de recursos técnicos; definir espacios para tomar decisiones (órganos, etc. ); mecanismos de control y autocontrol; medios de comunicación e información ágiles y eficaces que garanticen la circulación de esta información en todas direcciones y ritmos concretos en la toma de decisiones.

En el análisis de las propuestas presentadas por los directivos que participaron en la experiencia encontramos unos temas centrales que están vinculados con las cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner (1995, 2005): desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, facultar a otros para actuar, modelar con el ejemplo y alentar a otros.

Con la práctica 'inspirar la visión' – ser capaz de avistar más allá del horizonte del tiempo e imaginar las oportunidades que esperan a la organización- están relacionados las subcategorías:

- construir una visión compartida
- comunicar a todos la misión
- promover los valores acordes con la misión, visión y procesos de cambio
- compartir metas y objetivos

Con la práctica 'facultar a otros para actuar' – habilitar a los componentes de la organización para actuar, no acaparar el poder sino delegar- están relacionados las subcategorías:

- identificar necesidades de capacitación e impulsar la capacitación de colaboradores y profesionalización de docentes,
- capacitar al personal/profesionalización profesorado,
- delegar funciones, autoridad/formar líderes circunstanciales/dar confianza a equipos colaboradores,
- detección colectiva de problemas/ análisis.

Con la práctica 'desafiar el proceso' – aceptar riesgos para innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas- están relacionadas las subcategorías:

- modificar la mentalidad para enfrentar el cambio/ruptura de paradigmas/nuevos valores,
- gestionar el cambio (sensibilización, cambio de actitudes, seguimiento, planeación de fases para identificar logros/éxitos en el camino y evaluación).

Con la práctica 'motivar' – brindar aliento para seguir avanzando- están relacionadas las subcategorías:

- sensibilizar y capacitar al personal para los proyectos de cambio /motivación/ incentivos al personal.
- impulsar la formación de redes; trabajo y aprendizaje en equipo (compartir estrategias y experiencias) involucrando a todos
- establecer, facilitar y mejorar canales de comunicación.

Con la práctica 'servir de modelo' – dar ejemplo y generar compromiso a través de actitudes simples y cotidianas creando progreso e impulso- están relacionadas las subcategorías:

- promover la comunicación / informar a todos / compartir experiencias.

## **5. CONCLUSIÓN**

El programa de los '5S' parte de la concepción constructivista de que en el proceso de aprendizaje la construcción del conocimiento es de naturaleza discursiva, relacional y conversacional. Estimula a los participantes a tomar conciencia de los aspectos fundamentales que constituyen la cultura relacional en las organizaciones: las relaciones interpersonales basadas en la asertividad y la participación; la sintonía con el entorno, centrada en la actitud favorable al cambio y las relaciones con los recursos a través de la mejora continua y la actitud de orden y selección. Desde esta óptica, es una buena estrategia para la formación continua en las organizaciones y utilizado en la de los directivos sirve para estimular las competencias básicas del liderazgo.

La finalidad del trabajo en un los centros docentes es el cumplimiento de un proyecto común. Y para ello es condición indispensable una cultura relacional centrada en las relaciones interpersonales constructivas y un liderazgo cuyos objetivos prioritarios sean la motivación e implicación de todos los miembros de la comunidad educativa en proyectos comunes de innovación y mejora, la formación permanente del personal y su selección según capacidades y perfil y la sensibilización para la corresponsabilidad y el establecimiento de compromisos.

Un centro docente es lo que el colectivo humano que en él estudia y trabaja es. Y sus resultados dependerán del grado de compromiso de sus componentes con el proyecto común y del clima relacional que se va construyendo en la práctica cotidiana.

La promoción de relaciones interpersonales con base en los cinco sentidos aquí propuestos, puede favorecer la generación de un clima social con un balance más adecuado para la creatividad y la productividad. El sentido del orden permite generar unas condiciones adecuadas para que cada miembro de la organización realice su trabajo de manera eficiente. El sentido del cambio, bien entendido, se orienta hacia la mejora continua, desde una consideración reflexiva del cambio. El sentido de la participación con base en la confianza y en la valoración de todos los miembros, favorece un liderazgo participativo y el compromiso de todos en la realización de las acciones así como en la rendición de cuentas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BARNARD, Ch. (1938): *The functions of the executive*. En español *Las funciones de los elementos dirigentes* (1959). Madrid, Instituto de Estudios Políticos.

- BARQUIN, J. (1995). "La investigación sobre el profesorado. Estado de la cuestión". *Revista de Educación*, nº 306, págs. 7-43
- CABALLO, V.C. (1993): *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Siglo XXI
- CHATER, M. (2005). Archetypes of destruction: notes on the impact of distorted management theory on education communities. *International Journal of Leadership in Education*. Jan-Mar Vol. 8, No. 1, 3-19
- CSIKSZENTMIHALYI, M. y CSIKSZENTMIHALYI, I.S. (1988). *Optimal Experience: Psychological Studies of flow in consciousness*. Cambridge University Press.
- DABDOUB, L. (2003). El diagnóstico del clima como promotor del cambio y de la innovación. *Creatividad y Sociedad*. Revista de la Asociación para la Creatividad No. 4
- DAVIS, T., GIBBONS, P., MILTON, F. (1997) *Innovation Survey*. Coopers & Lybrand y Henley Management College : U.K.
- DRUMOND, R. (1997): *Baralho mágico dos 5 sentidos*. Brasilia: QA and T Consultores Asociados.
- ESCUADERO MUÑOZ, J.M. y LOPEZ YAÑEZ, J. (1992): *Los desafíos de las reformas escolares*. Sevilla, Arquetipo.
- EQUIPO DE DESARROLLO DE PRODUCTIVITY PRESS (1997): *5S para todos*. Madrid, TGP Hoshin.
- EKVALL, G. (1983). *Climate, structure and innovativeness of organizations a theoretical framework and an experiment*. Stockholm, Sweden. The Swedish Council for Management and Organizational Behaviors: Suecia
- EKVALL, G. (1995). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- GIMENO, J. y otros (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE.
- GOETZ, J.P. y LECOMPTE, M.D. ( 1988): *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Ed. Morata.
- HUBER, G y GÜRTLER, L. (2004). *AQUAD 6.0 Manual del programa para analizar datos cualitativos*. Ingeborg Huber Verlag , Viktor-Renner-Str. 39, D - 72074 Tübingen.
- HIRANO, H. (1996): *5S for Operators*. Portland, OR, Productivity Press.
- ISAACS JONES, D. (2004): *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Pamplona: EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra.
- ISAKSEN G.S., LAUER K. y EKVALL, G. (1999). "Situational outlook questionnaire: a measure of the climate for creativity and change". *Psychological Reports*. 85, 665-674.
- KOLB D.A. (1985): *Psicología de las organizaciones: Experiencias*. México, Practice-Hall Hispanoamericana.
- KOUZES, J. y POSNER, B. (2005): *El desafío del liderazgo*. Buenos Aires: Granica.
- MOTOS, T. (2000): "Las relaciones personales en los centros educativos" en VARIOS *Funció directiva: Recursos per a la gestió de centres educatius*. Valencia: Conselleria de Cultura i Educació.
- SIMÓN, P. y ALBERT, L. (1989): *Las relaciones interpersonales*. Barcelona: Herder.
- SHELTON, N. y BURTON, S. (1995): *Asertividad*. Madrid: Manuales Abetas.
- VILLA, A. (coord..) (2004) *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*. IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- WHITAKER, P. (1998): *Cómo gestionar el cambio en los contextos educativos*. Madrid: Narcea.
- WOODS, P. (1.987) *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*, Barcelona: Ed. Paidós.



**I.A.C.A.T.**  
Instituto Avanzado de  
Creatividad Aplicada Total

### Revista Recrearte:

- ✓ *Director David de Prado Díez*
- ✓ *Consejo de Redacción*
- ✓ *Consejo científico*

Frey Rosendo Salvado nº 13, 7º B 15701  
Santiago de Compostela. España.  
Tel. 981599868 - E-mail: [info@iacat.com](mailto:info@iacat.com)

[www.iacat.com](http://www.iacat.com) / [www.micat.net](http://www.micat.net) / [www.creatividadcursos.com](http://www.creatividadcursos.com)

[www.revistarecreate.net](http://www.revistarecreate.net)

© Creación Integral e Innovación, S.L. (B70123864)

*En el espíritu de Internet y de la Creatividad, la Revista Recrearte no prohíbe, sino que te invita a participar, innovar, transformar, recrear, y difundir los contenidos de la misma, citando SIEMPRE las fuentes del autor y del medio.*