

## Formación integral del docente una estrategia para el desarrollo organizacional

**Dolores Guadalupe Álvarez Orozco**  
Universidad Politécnica de Guanajuato  
[dalvarez@upgto.edu.mx](mailto:dalvarez@upgto.edu.mx)

**Nidia Isela Ramírez Manjarrez**  
Universidad Politécnica de Guanajuato  
[nramirez@upgto.edu.mx](mailto:nramirez@upgto.edu.mx)

### Resumen

El proceso de formación integral se llevó a cabo en el Estado de Guanajuato, participaron 60 profesores de nivel preescolar, primaria y secundaria de las zonas de Celaya y Acámbaro. El propósito fue lograr el desarrollo organizacional considerando el equilibrio entre los objetivos institucionales y personales, a través de la formación integral con un modelo basado en competencias., la que incluye conocimientos, habilidades y comportamientos éticos.

Los *conocimientos* se desarrollaron con el diseño e implementación del diplomado en desarrollo personal para la convivencia en la educación, las *habilidades* se trabajaron mediante la aplicación de la investigación –acción bajo el modelo de Whitehead y de la redacción de artículos, los *comportamientos éticos* se generaron por el autoconocimiento, las relaciones intrapersonales e interpersonales.

Los resultados obtenidos son: análisis organizacional de 40 centros de trabajo, donde las estrategias de mejora en los entornos educativos versan sobre temas relacionados con valores en el aula, atención a necesidades especiales, proyecto de vida, estrategias educativas, impacto del entorno social y de la familia en el aula, así como la redacción de 40 artículos, con los cuales se editó una antología.

**Palabras clave** Formación integral, desarrollo organizacional, competencias, investigación-acción.

---

## Introducción

En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012, el gobierno federal de México determina asegurar la satisfacción de las necesidades fundamentales de los mexicanos, entre ellas la educación (Presidencia de la República, 2007), establece diez objetivos, los que delimitan las guías que rigen las políticas públicas; el quinto de ellos hace referencia a la educación:

” 5. Reducir la pobreza extrema y asegurar la igualdad de oportunidades y la ampliación de capacidades para que todos los mexicanos mejoren significativamente su calidad de vida y tengan garantizados alimentación, salud, educación, vivienda digna y un medio ambiente adecuado para su desarrollo tal y como lo establece la Constitución.” (Presidencia de la república, 2007)

Por ello es preciso implementar estrategias que permitan reconformar las organizaciones que administran y gestionan la educación, es el caso de la Secretaría de Educación Pública (SEP), que plantea una estrategia para el cambio denominada “la alianza por la

educación”, ésta en sus procesos prioritarios busca la profesionalización de los maestros y de las autoridades educativas, es decir, “Garantizar que quienes dirigen el sistema educativo, los centros escolares y quienes enseñan a nuestros hijos sean seleccionados adecuadamente, estén debidamente formados y reciban los estímulos e incentivos que merezcan en función del logro educativo de niñas, niños y jóvenes.” (Secretaría de Educación Pública, 2008, pág. 13), se enfoca a la implementación de Desarrollo Organizacional (DO) como una intervención de tecnologías de rendimiento humano.

Para lograr la profesionalización, la SEP a través de una convocatoria pública dirigida a instituciones educativas de nivel superior (IES), solicita cursos, talleres y/o diplomados. La Universidad Politécnica de Guanajuato (UPG) participa con la propuesta del diplomado en desarrollo personal para la convivencia en la educación, es incluido en el Catálogo Nacional para la Formación Continua y Superación Profesional para Maestros de Educación Básica en Servicio 2011-2012, de esta manera la Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato (SEG) determinó contratar a la UPG para impartir a dos grupos de maestros de educación básica , uno en Acámbaro y otro en Celaya, así inicia la experiencia de cambio de las organizaciones educativas.

## Desarrollo

Lograr que una organización sea competitiva y afronte los retos del entorno, es un proceso interno, resulta imprescindible diagnosticar las necesidades y tomar las medidas necesarias para gestionar y promover las acciones que conlleven a la productividad.

El término desarrollo organizacional toma en cuenta el impulso de las instituciones y de los individuos, el comportamiento de cada uno de ellos impacta en los resultados, no se pueden ver de manera aislada, requiere enfocarse al entorno, a la organización y a los colaboradores como un sistema, en el cual la interdependencia de cada elemento y proceso se mantiene en constante intercambio de información.

Todos los sistemas organizacionales son perfectibles, una herramienta para lograr esta mejora es el desarrollo organizacional, el cual de acuerdo a Guizar que cita a Bennis lo entiende como una respuesta al cambio, como una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones para adaptarse al cambio (Guizar, 2004).

Existen muchas definiciones de desarrollo organizacional, para este trabajo se determinó adoptar la de Bennis, este autor plantea que la intervención está enfocada a la formación del capital humano y concibe la educación como una estrategia para impulsar los cambios organizacionales.

Considerar un enfoque orientado al desarrollo del potencial humano, donde el personal que integra la organización se considera como un activo, al sumar sus talentos, habilidades, competencias y valores, a los objetivos organizacionales, esto da como resultado contar con capital humano que brinda soporte al rendimiento organizacional.

De acuerdo a Casado, la actitud de las personas constituye el valor estratégico que permite la adaptación al contexto global, virtual y complejo; de igual manera mejora y

aumenta el rendimiento del recurso humano, logrando así el desarrollo de las organizaciones (Casado, 2003), este enfoque gestionado con base en el *Modelo Human de Accenture*, fundamenta que las capacidades y la motivación del talento humano en las organizaciones a través del cambio en los procesos psicosociales del personal, impacta en tres elementos: cultura, comunicación y liderazgo, por lo tanto los elementos antes mencionados propician el DO.

Como menciona (Casado, 2003) el Modelo Human de Accenture, utiliza tecnologías del rendimiento humano, se estructura a través de capas e identifica cinco grupos de factores: el individuo, la organización, las operaciones y la estrategia, los cuales influyen en el desempeño.

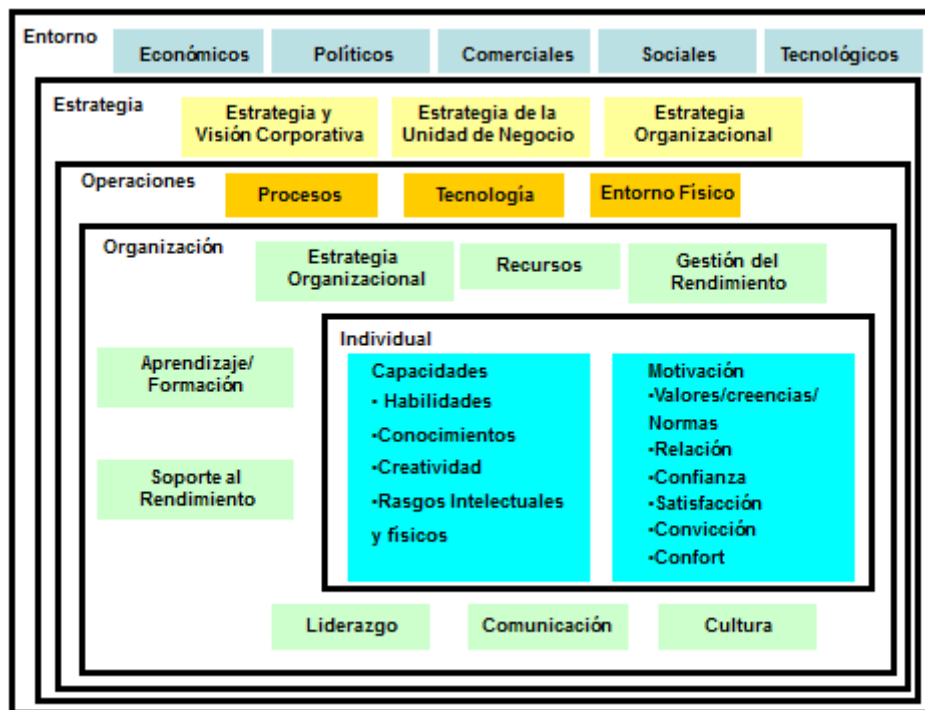


Ilustración 1

El trabajo presentado se enfoca en la capa central del Modelo Human de Accenture, conocida como *individual*, comprende las capacidades y la motivación de la persona, se

refiere a la influencia de la personalidad, cultura e historia profesional que cada individuo posee como bagaje personal y que impacta en el desempeño laboral.

Para este modelo la planeación estratégica de recursos humanos, contempla las competencias clave y a futuro, los comportamientos observables y los objetivos de desempeño, que los colaboradores adquieren para lograr un rendimiento óptimo.

La intervención de la Universidad Politécnica de Guanajuato (UPG) al proceso de desarrollo organizacional de la Secretaría de Educación de Guanajuato, abona a la formación docente de profesores de nivel básico, a través de un diplomado presencial de 120 horas, los temas abordados son postulados de la educación humanista, modelo de Whitehead de investigación-acción, comunicación asertiva, manejo de conflictos en el aula, liderazgo y dinámica de grupos; adicionalmente se habilitó a los docentes para realizar investigación- acción en sus centros de trabajo y producto de ésta, la redacción de reportes de investigación.

La formación docente fue diseñada bajo el modelo de competencias que se emplea en la UPG, las cuales se entienden como el conjunto de capacidades de una persona, que se reflejan en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para realizar una función en un contexto profesional.



Ilustración 2

Distinguimos tres tipos de competencias:

Las competencias básicas o clave: se adquieren al participar en ámbitos diversos como la familia, la comunidad, la escuela y permiten desarrollar reglas de acción, modos de relación y comunicación, están asociadas a conocimientos fundamentales, entre ellas, las habilidades para la lectura y la escritura, la comunicación oral y escrita, el razonamiento matemático, la capacidad para comprender y seleccionar información, el uso de las tecnologías de la informática y la comunicación.

La intervención de formación docente, abono a las competencias clave al fortalecer la capacidad de redacción de los participantes, los cuales carecían de experiencia para elaborar reportes de índole científico, se fomentó el uso de tecnologías de información al diseñar las actividades con paquetería office, así mismo se mantuvo una constante comunicación entre los participantes y el facilitador a través del chat y correo electrónico.

Las competencias transversales o genéricas: sustentan el aprendizaje durante toda la vida y la profesión en diversas situaciones y contextos, se refieren a capacidades para análisis y síntesis, para aprender, para resolver problemas, para aplicar los conocimientos en la práctica, para adaptarse a nuevas situaciones, para cuidar la calidad, para gestionar la información y para trabajar en forma autónoma y en equipo.

La formación impartida, aporta a las *competencias transversales*, al tratar temas como los postulados de la educación humanista, donde se sensibiliza al profesor para observar al estudiante de manera holística esto es, como un todo, donde las problemáticas familiares y personales, así como las características individuales, las potencialidades y el contexto, influyen de manera directa en el desempeño escolar, de igual manera permite que el docente tome conciencia sobre las necesidades de cada estudiante, modificando la percepción de “simples alumnos” a personas con potencialidades, donde sus experiencias

de vida influyen sus comportamientos, lamentablemente el contexto y las situaciones familiares contribuyen a tener en las aulas alumnos que presentan actitudes que causan conflicto y entorpecen los procesos de enseñanza aprendizaje; si el docente no tiene una formación apropiada etiqueta a estos alumnos como “problema”, logrando que la incomprensión genere respuestas poco apropiadas, alterando las relaciones en el aula, de aquí la trascendencia para que el docente posea competencias necesarias para manejar este tipo de situaciones, mostrando empatía, aceptación incondicional y congruencia.

Adicionalmente el profesor identifica sus áreas de oportunidad, con respecto a sus relaciones interpersonales y emplea herramientas de comunicación asertiva, realiza ejercicios de escucha activa, identifica estilos de comunicación, toma conciencia de la importancia de generar ambientes seguridad emocional que facilitan el crecimiento intrapersonal e interpersonal en el aula, a través de la empatía, aprecio positivo incondicional y búsqueda de congruencia.

Otra capacidad que se trabaja es el manejo de conflictos en el aula, donde el profesor identifica sus paradigmas respecto a las creencias de la relación docente-alumno, lo cual crea conflictos de percepción y de expectativas no cumplidas, trabajan detectando los puntos de coincidencia, la comprensión de las diferencias y la búsqueda del beneficio común, a través del respeto mutuo, la empatía y la tolerancia.

Otro elemento que se trabajó para desarrollar las *competencias transversales* es la habilidad de liderazgo, el docente asume un rol proactivo, al hacer uso de sus recursos personales para resolver problemáticas a las que se enfrenta, eliminando conductas pasivas, donde se conceptualiza como mártir y esclavo de los acontecimientos, en su lugar, genera cambios, asume la corresponsabilidad de las situaciones, al ser creador y participe de su realidad, lo que coadyuva a ser parte de la solución, está sustentada bajo el precepto “el cambio empieza por mí”, así el profesor se convierte en un líder en acción, al utilizar como herramienta de cambio el modelo de investigación- acción de Whitehead.



Las competencias técnicas o específicas: se encuentran asociadas al desarrollo de habilidades de tipo técnico, específicas para el ejercicio de la profesión. A este respecto se analizó las características de las corrientes educativas, como el conductismo, el cognitivismo, el constructivismo y la corriente socio formativa; adicionalmente se identificaron los estilos de aprendizaje: auditivo, visual y kinestésico desde el modelo de programación neurolingüística (PNL), esta información permite al docente establecer estrategias de enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta los diferentes canales de comunicación. De igual manera, se revisaron estrategias de metacognición, a fin de que los docentes apoyen a los estudiantes a generar su propio aprendizaje.

Una vez explicitado como se desarrollaron las competencias, es momento de describir la experiencia del cambio, la actitud inicial de los participantes para este proceso de capacitación fue de expectativa, respecto a los puntos que la participación les iba a contar para el escalafón, con la pregunta ¿cuánto nos vale para carrera magisterial este curso?, ¿cuánto va a durar?, ¿por qué tanto?, ¿cuántas veces podemos faltar? expresiones que tienen como trasfondo el hecho de que fueron enviados a la capacitación por coerción indirecta, creada por la necesidad de ir a cursos a cambio de puntos o posibilidades de acceder a un mejor nivel en el tabulador de sueldos, parte de los lineamientos de acreditación del diplomado incluía calificación mínima aprobatoria de 9.0 y asistencia del 90%, es decir, las exigencias eran altas y la actitud condicionada.

Dentro de los objetivos que se marcaron para los facilitadores del diplomado, fue motivar a los participantes para que se lograra la socialización e integración del grupo, con la finalidad de crear un ambiente cohesionado, se trabajó en esta consigna a través de actividades lúdicas y ejemplificación de situaciones enlazadas con los temas, donde los participantes de manera gradual fueron tomando conciencia de la valía de su trabajo como los primeros agentes de cambio seleccionados por la Secretaría de Educación de Guanajuato (SEG), al saberse personas necesarias y capaces de generar propuestas,

soluciones y cambios con los recursos personales, para así dejar de establecer sus expectativas y necesidades en otros.

Al iniciar esperaban que se les dieran estrategias pedagógicas para su labor docente, sin embargo se encontraron con un enfoque de intervención dirigido hacia la búsqueda intrapersonal de herramientas para mejorar, es decir buscar en sí mismo, en su esencia, la respuesta y la automotivación para generar cambios.

El modelo pedagógico de las competencias está fundamentado en varios enfoques, uno de ellos es el socio formativo, el cual se define como un marco de reflexión- acción educativo que pretende generar condiciones pedagógicas esenciales para facilitar la formación de personas integrales y competentes, para afrontar los retos y problemas de desarrollo personal, la vida en sociedad, el equilibrio ecológico, la creación cultural-artística y la actuación profesional - empresarial, a partir de articular la educación con los procesos sociales, comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos, ambientales y artísticos en los cuales viven las personas implementando actividades formativas con sentido (Tobón , 2009).

Se diseñó cada sesión del diplomado como taller, esto permitió alternar la teoría con la práctica, además los temas fueron encaminados a la vivencia de los ejercicios, permitiendo al participante lograr aprendizajes significativos de su rol profesional y personal, dando como resultado la sensibilización a la utilidad del modelo socio formativo para crear nuevos ambientes en los espacios educativos.

Con la finalidad de generar en los espacios educativos estrategias que permitan migrar a modelos de competencias con enfoques socioformativos, los participantes implementan el modelo de investigación-acción de Whitehead y generan intervenciones de acción en

las siguientes líneas: Valores en el aula, atención a necesidades especiales, proyecto de vida, estrategias educativas e impacto del entorno social en el aula.

Los resultados de estas investigaciones se presentan en un coloquio, los participantes exponen las problemáticas que identifican, las acciones propuestas y los resultados obtenidos. De acuerdo a los temas presentados, se organizan 4 mesas de trabajo.

En la **mesa 1** se presentaron once temas relacionados con los valores en el aula, se enfatizó sobre la necesidad de crear espacios educativos donde existan límites, comprensión del estudiante y retroalimentación de los comportamientos positivos, como elementos de apoyo para mejorar las relaciones en el aula.

Temas de coloquio			
Sede	Proyecto	Mesa	
Celaya	Mi cuerpo, mi salud y yo.	Valores en el aula	
Celaya	Apropiación de valores preescolar	Valores en el aula	
Celaya	Cómo desarrollar las competencias del programa integral de formación cívica y ética en los niños.	Valores en el aula	
Celaya	La relación de la auto – imagen y el respeto en el aula	Valores en el aula	
Acambaro	Vivir los valores	Valores en el aula	
Celaya	Respeto influencia positiva	Valores en el aula	
Celaya	Respeto de reglas y saber escuchar en niños de preescolar	Valores en el aula	
Celaya	El valor del respeto en el niño preescolar	Valores en el aula	
Celaya	La falta de valores en los jóvenes de la Escuela Secundaria Técnica No. 47."	Valores en el aula	
Acambaro	Armonía y confianza en el aula.	Valores en el aula	
Acambaro	¿Cómo crear ambiente de confianza en el aula?	Valores en el aula	

La **mesa 2** abarcó seis exposiciones con temas de atención a necesidades especiales en el aula, con estas investigaciones se identificó que existen niños mal diagnosticados y que las estructuras físicas, curriculares y de formación docente no se han adaptado correctamente, lo que ocasiona rezagos en la educación de los alumnos con necesidades especiales.

Temas de Coloquio		
2012		
Sede	Proyecto	Mesa
Acambaro	Alumnos con TDAH ¿Cómo reconocerlos?	Atención a necesidades especiales
Acambaro	Propuesta curricular adaptada a las necesidades del niño.	Atención a necesidades especiales
Celaya	Estrategias para ayudar a un niño con trastorno Asperger en el grupo (uri)	Atención a necesidades especiales
Acambaro	La innovación permanente en el desarrollo de la autonomía	Atención a necesidades especiales
Acambaro	Niños con rezago, confundidos con niños NEE	Atención a necesidades especiales
Celaya	Necesidad de formular un proyecto de vida en alumnos con necesidades especiales y/o discapacidad	Atención a necesidades especiales

La **mesa 3** se caracterizó por su diversidad de propuestas de estrategias educativas y las intervenciones abarcan desde educación física, lectura, cultura entre otras.

Temas de Coloquio		
Sede	Proyecto	Mesa
Celaya	Cómo manejar la exigencia de los padres a la lecto-escritura siguiendo un enfoque constructivista	Estrategias educativas
Acambaro	La planeación didáctica parte fundamental para la enseñanza.	Estrategias educativas
Acambaro	Evaluación del aprendizaje	Estrategias educativas
Acambaro	Pensamiento crítico y creativo en los docente.	Estrategias educativas
Acambaro	¿Cómo acceder a la lecto-escritura con pensamiento crítico y reflexivo?	Estrategias educativas
Acambaro	La educación física como estrategia para la definición de la lateralidad en preescolar.	Estrategias educativas
Acambaro	Espacios favorables para generar autoconfianza	Estrategias educativas
Celaya	Liderazgo en acción para crear ambientes académicos	Estrategias educativas
Acambaro	Estrategias para el control de la indisciplina dentro del aula	Estrategias educativas
Acambaro	Las artes, instrumento ideal para el progreso de la humanidad	Estrategias educativas
Acambaro	Actividades que favorecen la comprensión lectora	Estrategias educativas

La **mesa 4** abordó el tema del impacto social en el aula, dejó una emotiva huella porque se describieron elementos de la vida diaria, así como la influencia de los contextos familiares, sociales y escolares en los que está inmerso el estudiante y la manera de conducir a comportamientos antisociales; se presentaron estrategias sobre el liderazgo, compromiso e investigación que implementan los profesores y mostraron evidencias de los cambios que se pueden lograr.

Temas de coloquio			
Sede	Proyecto	Mesa	
Celaya	Convivencia escolar como solución de conflictos	Impacto del entorno social en el aula	
Celaya	Causas por las que hay baja asistencia en el jardín de niños	Impacto del entorno social en el aula	
Acambaro	Captación de alumnos de secundaria	Impacto del entorno social en el aula	
Celaya	Conflicto de trabajar en equipo	Impacto del entorno social en el aula	
Acambaro	El rezago educativo en la educación primaria.	Impacto del entorno social en el aula	
Celaya	Cómo afecta la agresividad en el niño en el nivel preescolar	Impacto del entorno social en el aula	
Acambaro	La situación afectiva del alumno y su relevancia para la atención en clase.	Impacto del entorno social en el aula	
Celaya	<b>Integración de un niño preescolar que vive en ambiente de violencia intrafamiliar</b>	Impacto del entorno social en el aula	
Celaya	La violencia intrafamiliar y su impacto en las relaciones sociales de los niños en edad preescolar	Impacto del entorno social en el aula	
Celaya	La familia monoparental y el impacto en el desarrollo cognitivo del alumno.	Impacto del entorno social en el aula	
Acambaro	Estrategias para tratar la violencia familiar y su impacto en el aula.	Impacto del entorno social en el aula	
Celaya	Problemas familiares impacto desempeño estudiantes	Impacto del entorno social en el aula	

## Conclusiones

- Implementar el Modelo Human de Accenture de desarrollo organizacional, generó el compromiso de asumir como propia la capacidad para generar cambios y soluciones con actitud proactiva, donde el profesor se apropia de la frase “el cambio empieza por mí”.
- El desarrollo organizacional de acuerdo al Modelo Human de Accenture se logró a nivel individual, impactando en tres elementos: *cultura, comunicación y liderazgo*, el primero al elevar la motivación y fortalecer las relaciones interpersonales e intrapersonales de los profesores, permitir aprendizajes significativos en su rol profesional y personal; el segundo, al proporcionar herramientas de comunicación asertiva y el tercero, con la adquisición de habilidades de liderazgo y toma de decisiones, permitiendo a los profesores desarrollar e implementar estrategias para la solución de problemas, logrando ser un líder en acción.

- La realización de este proceso de formación generó interés en otros estados y actualmente se replica en Nayarit, próximamente se impartirá en Colima y nuevamente en Guanajuato.
- A los facilitadores brindó la oportunidad de visualizar la labor docente en otros niveles educativos, permitiendo una sensibilización a las actitudes apáticas y condicionadas de algunos maestros al inicio de la capacitación, encontrando que han sido resultado de vicios en la gestión educativa, que poco a poco han mermado el compromiso en su labor; sin embargo, al crear ambientes de empatía, congruencia y aceptación incondicional, responden favorablemente y sus actitudes cambian de manera positiva.
- Como institución de educación superior, es gratificante y enriquecedor colaborar en proyectos de formación continua para maestros de educación básica, por lo que es recomendable continuar con estas actividades para contribuir al desarrollo de las organizaciones educativas.

## Bibliografía

- Coordinación de Universidades Politécnicas. (2005). *Modelo educativo de Universidades Politécnicas*. Distrito Federal, México: CUP.
- Casado, J. (2003). *El valor de persona*. España: Prentice Hall.
- Guizar, R.(2004). *Desarrollo Organizacional*. México :Mc Graw Hill
- Latorre, A. (2003). *La investigación acción*. España: GRAO.
- Presidencia de la República. (2007).*Plan nacional de desarrollo*. [www.gobiernofederal.gob.mx](http://www.gobiernofederal.gob.mx).
- Secretaría de Educación Pública.(2010). *Formación Continua y Superación Profesional para Maestros de Educación Básica en servicio- Catálogo Nacional 2010-2011*. México: IEPSA.
- Tobón, S. (2009).*Formación integral y competencias*. Bogotá: CIFE.