

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL APLICADA AL INSTITUTO
ATENAS DE ORIZABA VERACRUZ

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

AUTOR: JORGE RAYA GUZMÁN
ASESORA: YOLANDA RAMÍREZ

ORIZABA VERACRUZ A 15 DE NOVIEMBRE DEL 2004

RESUMEN

El presente trabajo de investigación constó de una Evaluación Institucional realizada al Instituto Atenas de Orizaba Veracruz en tres aspectos fundamentales de su vida laboral: misión, clima organizacional y liderazgo de los directivos.

El problema aquí analizado ha sido explicado por la directora y dueña del plantel quien siente que la escuela atraviesa por un periodo de crisis en cuanto al ambiente laboral vivido día con día (relaciones entre compañeros, entre personal y directivos, falta de trabajo en equipo, sinergia, etc.) y en relación a la idea que tienen los empleados en cuanto al tipo de liderazgo ejercido por los jefes del plantel. Estos problemas hacen pensar a la misma dirección que en la institución no se está viviendo la misión del instituto y que por lo tanto ésta puede resultar ya obsoleta y ambigua.

Para poder realizar este análisis se aplicó un instrumento de recolección de datos y opiniones tanto a personal académico como administrativo y de intendencia. Este instrumento fue aplicado al número total de empleados de la institución (setenta y cinco personas) al ser un número pequeño. Los resultados arrojados después del análisis permiten ver que es necesario un cambio en el clima organizacional que fomente la relación entre sus trabajadores y sobre todo que les permita sentirse seguros y respaldados dentro de la institución.

De la misión surgen resultados que si bien no demuestran una urgencia por realizar un cambio, si permiten ver que es necesario un replanteamiento y comunicado de los objetivos oficiales y operativos que sean acordes a lo enunciado en dicha misión.

Por último no hay que dejar a un lado la falta de liderazgo que se percibe, sobre todo en cuanto a la falta de una dirección legitimizada por el trabajo y no por el temor o la conveniencia.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIAS	3
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
ÍNDICE DE CONTENIDOS	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
A. CONTEXTO DE LA IMPLEMENTACIÓN	
1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	9
2. SUJETOS INVOLUCRADOS	13
B. PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA	14
C. OBJETIVOS	16
D. JUSTIFICACIÓN	18
E. BENEFICIOS ESPERADOS	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	21
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA	
A. ENFOQUE METODOLÓGICO	42
B. MUESTRA	42
C. INSTRUMENTOS	44
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	54
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	80
BIBLIOGRAFÍA	88

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal, realizar una evaluación institucional que permita conocer la realidad vivida en cuanto a liderazgo, misión y clima organizacional dentro del Instituto Atenas de Orizaba, y cómo estos elementos influyen tanto al personal y alumnos como a padres de familia y proveedores.

Una evaluación educativa está definida como una actividad de investigación y análisis, destinada a averiguar el nivel de logros que está alcanzando la institución de acuerdo con su razón de ser y llegar además a determinar los elementos que están actuando en la indicación de menor o de mayor capacidad de esos logros (Lafourcade, 1990).

En esta ocasión la evaluación va destinada a descubrir cómo se encuentra dicha institución en tres ámbitos principales:

Clima organizacional: entendido como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 2000), o como lo define Stephen Robbins un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Liderazgo: definido como el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios. (Kotter, 1996).

Misión: Llamado también declaración de objetivos oficiales; este "documento" contiene la declaración general y el propósito y filosofía de la organización. (Chaves, 1996). Del contenido de la misión surgirán los objetivos oficiales de la institución que a su vez darán pie a los objetivos operacionales de la misma. Estos elementos mencionados serán sujetos a una evaluación por medio de un instrumento de recolección de datos cuyo objetivo es recoger el sentir y pensar de trabajadores en cuanto al clima organizacional vivido, la calidad de liderazgo manejada por los directivos de la institución y la actualidad y vivencia de la misión que hoy se tiene en el instituto.

Todo esto se logrará mediante:

- Un diagnóstico primario de la institución; en el cual se tocarán los temas a continuación detallados:

Antecedentes del Instituto Atenas.- Historia de su fundación, principales obstáculos en sus inicios, crecimiento de la escuela a lo largo de los años y las condiciones actuales tanto físicas como laborales de la misma.

Problemática actual.- se mostrará cuáles son los problemas identificados en cuanto a la misión, clima organizacional y liderazgo con el cual se busca dar una imagen fiel de lo actualmente vivido.

Personas involucradas.- se determinarán y describirán quiénes son las personas involucradas en la presente evaluación tanto sujetos de estudio como destinatarios finales de la información.

- Marco teórico que fundamenta la investigación y evaluación realizada dentro del Instituto Atenas de Orizaba
- Explicación y presentación de la muestra de estudio y de los instrumentos utilizados para obtener información.
- Presentación de los datos obtenidos
- Discusión de los datos recabados.

Este texto servirá como material de evaluación de las condiciones actuales del Instituto Atenas de Orizaba para que a su vez sea utilizado por la dueña y los directivos del mismo para la toma de decisiones futuras que puedan funcionar para determinar si es necesario mantener el rumbo propuesto originalmente por los fundadores o corregirlo para una mejora.

CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

A. CONTEXTO DE LA IMPLEMENTACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El Instituto Atenas de Orizaba Veracruz surge en el año de 1989 justamente cuando la ciudad se encontraba atravesando por un crecimiento poblacional muy alto. La oferta educativa de nivel preparatoria se encontraba dominada por El Colegio México, El Instituto de la Veracruz, El Colegio Covandoga y El Instituto Morelos – todos ellos de carácter privado – así como por el Centro de Bachilleres Técnico e Industrial (CBTIs) y Centro de Estudios Técnicos e Industria (CETI), instituciones públicas que contaban con un alto reconocimiento por su carácter técnico e industrial. En medio de esta competencia surge una nueva preparatoria privada que en un principio no fue tomada muy en serio debido a que los primeros alumnos inscritos fueron por lo general jóvenes que no habían sido aceptados en otros colegios por su promedio o por no pasar el examen de admisión y por estudiantes que habían sido expulsados de las instituciones – tanto públicas como privadas - antes mencionadas. Otro factor de importancia y por el cual la institución no era tomada como un buen competidor era su estructura física mediocre, ya que fue montada en una vieja casona de la parte antigua de la ciudad que fue restaurada apresuradamente para iniciar un año escolar. Los salones eran fríos, con bancas incómodas y sin ningún elemento tecnológico a la mano (televisores, videocaseteras, proyectores de acetatos). Sólo existía un laboratorio pequeño en el que de igual manera se podían impartir materias como biología, física y química. La biblioteca era un pequeño salón con muy pocos libros – en su mayoría enciclopedias – y casi todos en mal estado. En un principio no se contaba con ninguna computadora – ni siquiera la dirección contaba con una - pero para 1994 el centro computacional contaba con 6 computadoras con paquetería que estaba casi en desuso y por lo mismo resultaba impráctica para el alumnado, siendo diferente en el caso de la

competencia la cual contaba ya con computadoras que utilizaban procesadores de texto y programas para presentaciones rudimentarias pero innovadoras para la época.

Poco a poco el Instituto fue demostrando no ser un refugio de malos estudiantes puesto que su academia se propuso levantar el promedio de todos aquellos inscritos y ser competitivos no sólo en la zona sino en el estado de Veracruz. Esto se logró en muy poco tiempo y el instituto se convirtió en un rival muy fuerte para las instituciones establecidas con anterioridad. La matrícula se vio aumentada con el éxito obtenido por la primera generación de graduados para alcanzar la admisión en las universidades públicas y privadas más importantes del país (Universidad Autónoma de México (UNAM), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Universidad de las Américas (UDLA), Universidad Popular del Estado de Puebla UPAEP Y Universidad Veracruzana (UV), sólo por citar algunas).

Hoy, 15 años después, el Instituto Atenas se encuentra catalogado como uno de los más importantes de la zona Córdoba – Orizaba y ha aumentado sus niveles educativos ofreciendo ahora desde jardín de niños hasta licenciatura (actualmente sólo se tiene la Licenciatura en educación, pero se está contemplando la creación de nuevas asignaturas). Mucho ha cambiado desde entonces, ahora los salones están mejor acondicionados, se cuenta con más laboratorios y con recursos tecnológicos de primer nivel, la biblioteca cuenta con un recurso bibliográfico acorde con las necesidades del alumnado y la academia es ahora más grande y diversa contando incluso con profesores con maestría impartiendo clases en la preparatoria.

Pero este paso del tiempo no sólo ha traído bonanzas a la institución; actualmente la dirección general y la dirección académica sienten que se ha caído en un letargo administrativo y un descuido en el clima organizacional que está afectando a la institución misma y a su personal por lo que se convertirán en el objeto primordial del presente estudio para así descubrir si lo que percibe la dirección de la institución es igual a lo que opina y siente el personal contratado para laborar en el plantel.

En cuanto al Clima Organizacional esta preocupación se hace más latente con la renuncia que algunos de los profesores más longevos dentro del instituto hicieron a lo largo del año pasado. Las causas fueron varias – como la búsqueda de un mejor salario, la necesidad de un crecimiento personal, el deseo de conseguir mejores prestaciones – pero la que más llamó la atención del director académico fue que varios de ellos coincidieron en responder que ya no se sentían cómodos dentro del instituto, que las cosas habían cambiado mucho y que no estaban de acuerdo con los cambios. El director académico menciona que los cambios que ellos mencionan fueron en cuanto a la disciplina del profesorado, ya que muchos faltaban sin motivo de justificación; llegaban tarde a sus clases; no encargaban trabajos ni tareas a lo largo del semestre; calificaban injustamente y no asistían a las juntas de academia, por lo que se decidió ser más estrictos con estos aspectos lo cual ocasionó que muchos profesores estuvieran en desacuerdo con lo estipulado. Otros profesores comentaban que no se sentían a gusto con el “ambiente” que se tenía en la institución, y que parecía que todos seguían objetivos diferentes y que por lo tanto la escuela navegaba para todos lados y no con un rumbo determinado. Estos profesores dijeron por ejemplo que la directora tenía como principal motor para la institución a la calidad otorgada en el servicio, mientras que para el director académico esto no era tan importante sino que lo que realmente importaba era mejorar el nivel académico tanto de alumnos como profesores. Tal vez esto no aparente ser un gran problema pero a la hora de administrar los recursos financieros de la escuela y de repartirlos en las necesidades principales era cuando todo cambiaba, ya que la directora estaba más preocupada por tener pintadas las paredes y los mesa bancos que enviar a los profesores a cursos de capacitación o contratar a agentes externos que pudieran actualizar a los empleados. Aunado a esto en el semestre que terminó el pasado junio del 2004 se tuvo que despedir a 25 trabajadores del plantel por diversos motivos ocasionando nuevamente molestias entre los demás empleados.

Los rumores también son factor de preocupación de la dirección, ya que ésta opina que dichos rumores impiden la comunicación directa y real entre los directivos y los empleados pero que sobre todo influyen en la toma de decisiones y en el comportamiento de estos últimos. La dirección tiene la idea de que estos rumores han permitido que no exista un ambiente de camaradería entre el personal y que existan muchos “celos profesionales” que impiden el crecimiento como equipo de la institución.

Esta “posible” problemática en el clima organizacional puede verse en la falta de un verdadero liderazgo ejercido por algunos directivo de la institución – incluida la misma directora -, ya que según ella, hay ocasiones en las que siente que por tener que viajar mucho a la capital del Estado a las oficinas de la Secretaría de Educación y Cultura (SEC) y Secretaría de Educación Pública (SEP) descuida mucho a la institución por lo cual no ejerce su liderazgo como directora y dueña como quisiera. Esto también ha afectado al trabajo en equipo, ya que al no existir un líder que los guíe no existe cohesión entre los empleados para intentar mejoras académicas e institucionales.

Por último pero no menos importante se tiene el análisis de la misión, la cual al ser la base ideológica de toda institución ésta debe ser conocida por el personal que ahí labora por lo que el grado de conocimiento que se tiene de la misión puede ser un factor que determine qué tanto es el compromiso del empleado para el Instituto así como también se puede conocer si en las aulas se imprime ya sea de manera indirecta o directa lo enunciado en la misión.

Cuando se fundó el Instituto la directora y fundadores determinaron que la misión tendría que abarcar elementos como el liderazgo y los valores, pero que lo más importante de la misma sería la calidad académica al servicio de la ciudad. Después de muchos esbozos se determinó que la misión sería la siguiente: “Otorgar a la sociedad calidad educativa para mejora del país, basándose en el liderazgo, la excelencia y en la preservación de los valores”. Para darse a conocer la misión fue impresa en la pared del instituto así como también en la papelería y documentos oficiales de la misma. En los inicios de la escuela se llegó incluso a imprimir en publicidad de la institución y artículos de

regalo (fólderes, lapiceros, reglas, gomas) para los alumnos, profesores, proveedores y padres de familia por lo que era conocida no sólo por los involucrados con la institución sino por la sociedad orizabeña en general.

Actualmente la directora del plantel considera que se ha perdido ese interés por difundir la misión del instituto. En entrevista con el autor del presente trabajo la directora comentó que para la escuela dejó de ser importante la difusión de la misión por lo que ahora muchos de los profesores y alumnos desconocen incluso lo enunciado por ella. Del mismo modo la directora dice sentir que para ella la misión ha dejado de ser actual y que ha llegado a pensar en modificarla o cambiarla por completo pero desconoce si esto es cierto y si resultaría positivo para la escuela

Por todo esto se desprenden los siguientes objetivos que guiarán al presente trabajo de investigación.

SUJETOS INVOLUCRADOS

Directora general.- La cual no ha cambiado a lo largo de los 15 años de existencia de la institución. Es la representante de la escuela ante la SEP y SEC y es la encargada de llevar el control presupuestal de la misma.

Director académico.- El director encargado de todo lo académico de la institución. En sus manos está el control del currículum y la selección del profesorado. Del mismo modo el director académico es el encargado de supervisar la disciplina de los alumnos, además de ser un enlace entre ellos y la dirección general. El director académico también es un filtro que lleva a la dirección general las necesidades de la institución para que la directora sea quien decida en qué gastar y cuándo gastar.

Profesores de planta.- Son los catedráticos que trabajan de tiempo completo y de manera exclusiva para la institución. Actualmente se cuenta con un total de 25 profesores repartidos entre todos los niveles educativos ofrecidos en el instituto. Ninguno de ellos es egresado de la institución, sino de universidades como la Universidad del Valle de Orizaba (UNIVO), el Instituto Tecnológico de Orizaba (ITO), Universidad Veracruzana (UV), Universidad de Xalapa (UX) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Las carreras de las que

son egresados son varias pero destacan principalmente los licenciados en ciencias de la comunicación, ingenieros químicos, químicos farmacobiólogos, licenciados en derecho, psicólogos e ingenieros en sistemas. Sólo 10 cuentan con una maestría.

Profesores de cátedra.- Son profesores que no trabajan de tiempo completo para la institución. Ellos trabajan para otras escuelas u oficios por lo que sólo asisten sus horas asignadas y posteriormente se retiran. Se cuenta en la actualidad con 29 profesores de cátedra.

Ninguno de ellos es egresado de la institución, sino de universidades como la Universidad del Valle de Orizaba (UNIVO), el Instituto Tecnológico de Orizaba (ITO), Universidad Veracruzana (UV), Universidad de Xalapa (UX) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Las carreras de las que son egresados son varias pero destacan principalmente los licenciados en derecho, pedagogos, maestros en educación y varias ingenierías. Dos de ellos cuentan con maestría.

Personal administrativo.- Secretarías, bibliotecarios, encargados de laboratorio, son el personal que apoya en las labores administrativas de la institución. En muchas ocasiones el personal administrativo tiene información de parte de profesores y alumnos que no llega a oídos de los directivos. En el Instituto Atenas se cuenta con un total de 10 personas de personal administrativo. Seis de ellos cuentan con bachillerato terminado y cuatro los casos que tienen alguna carrera corta terminada.

Personal de intendencia.- Las personas que se encargan de hacer todo el trabajo de limpieza y mantenimiento de la institución. Son personas sindicalizadas y se cuenta con un total de 11 personas de intendencia y mantenimiento. Todos cuentan con secundaria terminada pero sólo 3 de ellos cuentan con bachillerato.

B. PROBLEMATICA IDENTIFICADA

Para el instituto Atenas de Orizaba resultó importante hacer un análisis de ciertas áreas de oportunidad que actualmente están siendo conflictivas, y así

permitir cambios que beneficien a su estructura tanto administrativa como del recurso humano. Lo que se buscó en pocas palabras fue realizar una fotografía que permitiera reflejar la realidad del Instituto para así, de manera posterior, realizar acciones destinadas a la mejora. Entendamos al concepto de evaluación educativa como la acción que está presente desde el momento mismo de la planeación y que permite diagnosticar el estado que una institución tiene.

Problema	Grupo de personas involucradas
<p>Problema 1: Clima Organizacional.</p> <p>En cuanto a clima organizacional, la dirección reportó que los profesores y personal administrativo se estuvieron quejado si no de manera abierta sí como plática de pasillo acerca de cómo cambió el ambiente de trabajo en la institución, ya que años atrás era más relajado tanto para alumnos como para personal y sienten que ahora la presión llega incluso a ser ridícula y desesperante. Esto llegó a pernearse incluso en los alumnos quienes llegaron incluso a decir que muchos profesores se quejaban de lo mal que son tratados y por lo tanto han llegado a pensar en renunciar o lo han hecho.</p>	<p>Personal, tanto administrativo como académico y de planta física, al ser estos los que resintieron los “cambios” y la “mano dura” por parte de los directivos, además de que son los que estaban renunciando por sentir estos cambios tan repentinos. Pero, por otro lado, no hay que dejar a un lado que fue el mismo personal el que originó que se dieran estos cambios dentro de la institución debido a sus faltas, a sus retardos y la poca importancia que le otorgaban a sus clases.</p>
<p>Problema 2: Liderazgo</p> <p>La dirección del plantel opina que el liderazgo por parte de los directivos del Instituto no está siendo</p>	<p>Directivos de la institución quienes deberán de analizar los resultados y descubrir si sus esfuerzos por hacer valer un liderazgo están siendo</p>

<p>correctamente percibido por el personal que ahí labora y que por lo tanto los objetivos planteados por ellos no están siendo correctamente comunicados y ejecutados lo cual impide un crecimiento positivo de la institución. A su vez, ella piensa que esta falta de liderazgo ha permitido que no se trabaje realmente en equipo para el beneficio de todos y del plantel.</p>	<p>captados correctamente por los empleados y por lo tanto estos y el plantel se ven beneficiados. Maestros, personal administrativo y de planta física quienes deberán de imprimir sus opiniones y sentimientos en cuanto a este tema.</p>
<p>Problema 3: Misión Por último, por comentarios de los mismos directivos de la institución se deseó conocer qué tanto impacto tiene la misión actual del instituto, si están funcionando los canales de difusión de la misma y sobre todo, si aún sigue siendo un enunciado actual y acorde con las necesidades de la sociedad Orizabeña.</p>	<p>Directivos de la institución, los cuáles deben de aceptar – en caso de ser necesario – los posibles cambios del enunciado de la misión. Maestros, personal administrativo y de planta física quienes deberían de reflejar la misión actual del instituto o en su defecto, quienes tendrán que participar en la creación de una modificación o creación de una nueva misión.</p>

C. OBJETIVOS

I. Objetivo General

Realizar una evaluación institucional que permita conocer la realidad vivida en cuanto a liderazgo, misión y clima organizacional dentro del Instituto Atenas de Orizaba, y cómo estos elementos influyen tanto al personal y alumnos como a padres de familia y proveedores.

II. Objetivos específicos

1. Conocer cuál es la percepción que tienen los empleados del Instituto Atenas en cuanto a las estructuras que existen en el plantel.
Entendiendo a estructuras tanto al grupo de directivos como a los grupos conformados por los empleados.
2. Determinar el grado de aceptación que tienen los empleados del Instituto Atenas en cuanto a los procesos seguidos en el cumplimiento de los objetivos del plantel.
3. Determinar cómo perciben los empleados al ambiente laboral que se vive en la institución.
4. Determinar el grado de aceptación que tienen los empleados en cuanto a las normas establecidas por la institución para el correcto desempeño de sus colaboradores.
5. Conocer cómo perciben los empleados a las oportunidades de crecimiento tanto económico como personal que se otorgan en el plantel educativo.
6. Conocer si los empleados consideran que tienen autonomía en la toma de decisiones y si son conceptualizados como parte importante para el instituto.
7. Conocer en qué medida los empleados del instituto se sienten involucrados en la tomad e decisiones del plantel.
8. Determinar en qué medida se sienten motivados los empleados del Instituto Atenas por medio de recompensas para realizar sus labores con la calidad debida.
9. Conocer si los empleados se sienten a gusto laborando para el Instituto Atenas.
10. Conocer si los empleados del instituto perciben a los objetivos del mismo como propios.
11. Analizar el grado de actualización con el que cuenta la misión de la institución.
12. Analizar si la misión del instituto es percibida como una misión acorde a las necesidades de la región en la que se encuentra instalado el plantel.

13. Conocer si los empleados están de acuerdo con la forma en la que la misión ha sido dada a conocer al público en general.
14. Conocer en qué medida los empleados de la institución creen que es necesario una actualización de la misión.
15. Determinar si el liderazgo era percibido como parte fundamental para el correcto funcionamiento de la institución como así se sugiere de manera indirecta en la misión del IA.
16. Determinar si el trabajo en equipo era percibido como parte fundamental para el correcto funcionamiento de la institución como así se sugiere de manera indirecta en la misión del IA.
17. Conocer el grado de aceptación que tienen los empleados del instituto en cuanto al trabajo de sus líderes.
18. Conocer la percepción del empleado en cuanto al grado de claridad y transparencia del trabajo realizado por sus líderes.
19. Analizar si todos los empleados de la institución tienen una misma visión de la institución a futuro gracias al trabajo y a la constante comunicación de sus líderes para con ellos.
20. Determinar si los empleados se sienten respaldados y apoyados por sus líderes y directivos.
21. Conocer cómo califican los empleados a sus líderes actuales dentro de la institución.

J. JUSTIFICACIÓN

Las instituciones educativas necesitan de cambios que le permitan establecer nuevos parámetros administrativos y educativos para satisfacer a sus clientes y para mantener el correcto clima organizacional para así asegurar que el instituto es un lugar atractivo para laborar. Este estudio surge por petición de la directora del plantel, la cual siente que hay situaciones que pueden ser modificadas en su institución para mejora de la misma. Ella mencionaba que al tener que viajar continuamente a Xalapa a las oficinas de la SEC y SEP se tiene que distanciar mucho de alumnos y profesores y por lo

tanto carece de un acercamiento real para conocer sus comentarios. La preocupación de ella era que se hubiera caído en una administración relajada que hiciera que en las próximas inscripciones se mermara el número de alumnos interesados en ingresar a la institución, aunque no precisamente fuera esto una verdad. El deseo específico de la dirección era la mejora y la búsqueda de la calidad y sobre todo tener un acercamiento directo tanto con el alumnado como con el personal.

Hay que hacer mención que este texto de investigación surge en base a un acercamiento que tuvo el autor con la dirección del instituto en el que entre otras cosas se platicó de la situación actual de la escuela y los problemas por los que ésta atravesaba. En dicha conversación se solicitó el permiso necesario para hacer la evaluación institucional y conocer así el modo de pensar y sentir tanto de empleados como alumnos. La idea fue aceptada con agrado por parte de la dirección y otros directivos y aunque está planteada y solicitada desde un punto de vista interno (el de la administración) las personas que fueron cuestionadas para efectos de recolección de datos comentaron sentirse en confianza al ser un elemento externo a la institución el que aplicaba los instrumentos de recolección de datos por lo que sentían que tenían la libertad de decir lo que verdaderamente sentían y pensaban porque sabían que la información llegaría al destinatario final sin los nombres de quién lo dijo y sin distorsionar nada, evitando así la posibilidad de represalias o de enojos innecesarios.

K. BENEFICIOS ESPERADOS.

Mejora en el conocimiento que tienen los involucrados con la institución acerca de la misión de la misma.

Posible replanteamiento de la misión en base a la poca efectividad que ésta tenga con la realidad actual.

Mejora en el servicio que se le otorga al alumno, al padre de familia y a los profesores de parte de la dirección.

Afianzar los adelantos que se han logrado con el manejo de los recursos humanos y modificar lo que no ha funcionado bien hasta la fecha.

Desarrollar una administración basada en el recurso humano y en el cliente y no en los deseos de los directivos.

Aumentar la percepción de liderazgo por parte de los profesores hacia los directivos y crear ambientes en los que el trabajo en equipo sea posible.

Descubrir las fortalezas de la institución para reforzarlas aún más y determinar también las debilidades para así tratar de eliminarlas o convertirlas en una fortaleza.

Descubrir si los canales de comunicación son los adecuados y si éstos resultan eficientes para el manejo correcto de la información.

Cambio en las estructuras de la institución para crear un ambiente de trabajo basado en la confianza, en el respeto y sobre todo en la colaboración y en el apoyo mutuo.

Hacer programas de mejora del clima organizacional para otorgar un sano ambiente laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Evaluación Institucional

Como ya se hizo mención el presente texto de investigación se fundamenta en el análisis que se realizará al Instituto Atenas de Orizaba Veracruz, análisis que se cataloga como una Evaluación de Instituciones Educativas, es decir, la evaluación que determina efectividad y eficiencia de una institución educativa, como centro de trabajo y como prestadora de servicios a la sociedad. En términos de su aplicación en el tiempo dicha evaluación se podría considerar como una Evaluación Formativa ya que se empleará para supervisar el desarrollo del proceso educativo para posteriormente dar recomendaciones sobre áreas de oportunidad que requieran de un cuidado especial o mejora alguna. Ahora bien, tomando en cuenta las diferentes fuentes de información de donde se emitirán los juicios esta evaluación puede clasificarse como una evaluación con base en un criterio de referencia, siendo dicha referencia lo deseable por la institución en cuanto a calidad y excelencia fijada en sus estatutos. Por último es importante mencionar que esta evaluación abarca las tres formas de clasificarse de acuerdo a los términos de su orientación o propósito, es decir, dicha evaluación servirá para que los directivos tomen decisiones importantes que mejoren tanto el ambiente como el nivel educativo existente; también estará orientada a la investigación ya que los datos encontrados permitirán aportar conocimientos nuevos a la comunidad académica de la institución y por lo mismo se podrán realizar ajustes en las técnicas didácticas que se están implantando en este momento en la escuela ; por último la información obtenida también funcionará para obtener un juicio claro y objetivo acerca del estado en el cual se encuentra el Instituto Atenas en este momento (Valenzuela, 2003).

El posible problema con esta investigación es que a pesar de que la dirección del plantel fue la que expresó el deseo de tener una evaluación dentro de su institución probablemente no todas las recomendaciones sean tomadas en cuenta como puntos de referencia hacia lo deseable de la

institución ya que la dirección tiene muy fijos sus definiciones de calidad y excelencia educativa lo cual probablemente dificulte el proceso de cambio. Sin embargo, la misma dirección ha expresado tener voluntad para aceptarlo reflejado en las encuestas de opinión y tomar así decisiones que le permitan mejorar sobre todo en el ramo de la comunicación como punto de enlace entre ella y el personal que es donde ella siente que está fallando.

Juan Casassus, especialista de UNESCO, señala en 1995 que la concepción y ejecución de acciones que favorezcan el desarrollo de la educación en la última década del siglo XX constituye un desafío de dimensiones considerables, cuyos elementos esenciales es preciso identificar, precisar y evaluar. Y agrega que hay cinco parámetros centrales que influyen en la evolución de los sistemas educativos que han sufrido cambios importantes: el financiamiento, la demanda, la oferta, el Estado y el progreso técnico. De aquí la preocupación para llegar a establecer metodologías nuevas de apreciaciones sobre lo que tiene y está haciendo la institución escolar frente a una contingencia de desafíos que están siendo cada vez más imperativos y de cambios frecuentes. La indicación misma de adopción de sistemas de educación personalizada para una clientela masiva, debe mover a reflexiones sobre la gestión educacional de nuestros días. La educación, por lo demás, se nos aparece siempre como una especie de eterna paradoja: nos pide que la utilicemos para un cambio y por otro lado, nos pide que preservemos los elementos tradicionales.

Jorge Raya, el autor de este trabajo de investigación, opina que en México existe una problemática más que influye en la evolución de los sistemas educativos; ésta vendría siendo el sindicalismo, el cual en sus orígenes fue creado como una herramienta de apoyo para el trabajador, como un organismo que le permitiera tener oportunidades laborales justas a sus necesidades pero sobre todo, que le diera a oportunidad de igualdad, de un trato justo y de remuneraciones económicas atractivas y legales. El problema es que este sindicalismo se ha ido desvirtuando con el paso del tiempo y en muchas ocasiones sólo funciona como plataforma política o como medio de enriquecimiento ilegal de sus dirigentes por lo que lejos de ayudar en la mejora

del profesor y de las instituciones educativas frena el crecimiento por medio de paros laborales los cuáles retrasan al estudiante o también hacen que las empresas educativas gasten enormes cantidades de dinero en mejoras salariales y en prestaciones que en muchas ocasiones no merecen los empleados en lugar de aportar capital en mejoras físicas de la institución o en una mayor capacitación.

En el caso de la educación la evaluación se ha considerado como una herramienta para medir el aprendizaje de los alumnos, aunque ahora también se utiliza esta palabra para realizar una medición acerca de la misma institución educativa (Valenzuela, 2003). Lafourcade en 1990 la definirá como una actividad de investigación y análisis, destinada a averiguar el nivel de logros que está alcanzando la institución de acuerdo con su razón de ser y llegar además a determinar los elementos que están actuando en la indicación de menor o de mayor capacidad de esos logros.

Esta evaluación es una acción presente en todo momento de la vida institucional; desde los momentos de planeación hasta en los momentos de ejecución de acciones. Su importancia radica en el diagnóstico que se puede realizar en base a lo analizado pero sobre todo en la permisividad que otorga de ajustar y corregir el rumbo de la "vida" institucional para alcanzar ciertos objetivos en base a la retrospectiva y en el análisis de los aciertos y errores cometidos. Valenzuela (2003) comenta que esta acción evaluatoria es compleja y difícil debido a que en muchas ocasiones acarrea descontento y malestar entre los miembros de la institución.

Nilo (1990) cuando se refiere a la evaluación de la institución escolar, toca un punto de suma importancia: prestar a la acción evaluadora la atención como un proceso de construcción de conocimiento. En otras palabras, de creación de '*nuevas cosas*', como resultado de ella. Esto quiere decir que no es posible solamente evaluar y detenernos ahí. La dinámica de la evaluación institucional es permanente e imperativa. Hoy día la institución podría tener más elementos positivos que negativos, pero mañana podría suceder todo lo contrario. Y además, siempre anda rondando una acepción en relación con la acción educativa: crisis.

Raya comenta que el problema es que en muchas instituciones nacionales la evaluación no se hace de manera constante y cuando se logra realizar ni siquiera se toman en cuenta los resultados obtenidos para la mejora. Por lo regular dicha evaluación se hace cuando las cosas están sumamente mal en las instituciones o como lo comenta Nilo cuando existe un momento de crisis difícil de resolver, pero esto es la teoría porque en la realidad no se percibe que si no se realizan este tipo de evaluaciones pueden existir crisis mayores y entonces la evaluación se realiza al vapor arrojando datos inútiles o por el contrario grandes cantidades de datos que no podrán ser procesados para hacer un cambio integral por falta de tiempo. Lafourcade tiene razón al darle la importancia debida al proceso evaluatorio al igual que Valenzuela, el problema es que ninguno de los dos toma en cuenta que estas evaluaciones necesitan de la aplicación de recursos tanto económicos como humanos que en muchas ocasiones las instituciones no están dispuestas a cubrir por tener otras urgencias o necesidades.

Precisamente esta dinámica mencionada por Nilo es la que obliga a la evaluación institucional a plantearse ciertos objetivos a cumplir, entre los cuales, según Lafourcade en 1990 pueden encontrarse:

1. Averiguar la medida del cumplimiento de los objetivos propios de la institución.
2. Averiguar el estado de funcionamiento de los factores de factibilidad que inciden en el logro de esos objetivos.
3. Llegar a una indagación más o menos precisa sobre cuál es la capacidad real y potencial de logro de la institución.
4. Disponer de información confiable para regular a tiempo las estrategias de logro.
5. Poder averiguar la existencia y magnitud de efectos no previstos.
6. Proveer la información que pueda ser conocida por autoridades superiores en relación con su situación global que se estime necesario conocer.
7. Indagar cuál es el uso de recursos financieros asignados para el logro de los productos previstos.
8. Comparar, a través del tiempo, el mejoramiento institucional logrado en

cuanto a capacidad de consecución de metas, sobre la base de los recursos humanos y financieros razonablemente asignados a la institución.

Estos objetivos mencionados por Lafourcade en 1990 deben de tomarse en cuenta como parte de un sistema de trabajo en el que intervienen factores tanto internos como externos a la institución. Por este motivo el diagnóstico que se realice para analizar dichos puntos debe estar apegado a la realidad lo mejor posible, aunque dicho estudio no sólo es esa descripción de la realidad o una proyección del futuro institucional sino debe de representar una programación de acciones a seguir para el beneficio de todos los que interactúan con el instituto. Este autor menciona también que hay ciertas necesidades que determinan la realización de una evaluación institucional los cuales pueden ser:

a) Empírica, es decir, como una apreciación surgida como producto de rutina.

Esta apreciación empírica se encuentra concretada en el comentario, el informe parcial o la observación verbal de las autoridades, docentes, alumnos y comunidad en la cual se encuentra inserta la institución educativa del caso.

b) Un resultado como producto de la acción científica de investigación en términos de apreciación de situaciones referidas a aspectos específicos.

Cañete en 1978 determina que cuando se va a proceder a la evaluación institucional, deben tenerse en cuenta ciertos estándares de calidad de la evaluación, los cuales son:

De tipo científico:

Toman en cuenta especialmente:

a) *Validez Interna*. El modo de expresión de este criterio está en la certidumbre de que la información es verdadera. Se dirá que la información es inequívoca o muy bien explicada por variables controladas y no por otros factores que se consideren extraños. Por tanto, en este criterio es crucial la validez de los instrumentos mismos para extraer la información. Se da así la dicotomía dato fidedigno - instrumento eficaz.

b) *Validez Externa*. Este criterio está referido a la generalización de la información a ámbitos mayores del que fue extraída y los correspondientes puntos de cautela para admitir dicha extensión.

c) *Confiabilidad*. Es la consistencia en la información. Para la certidumbre de

una constatación de saber si nuevos datos que se reúnan producirán el mismo tipo de información que los actuales. También el criterio opera en función de la naturaleza de los instrumentos de evaluación.

d) Objetividad. Satisfacción de la coincidencia entre distintas fuentes que opinan sobre un mismo referente, de acuerdo a interpretación que se da a los datos.

Para el presente trabajo será importantes la validez interna puesto que la dirección del plantel está realmente preocupada por conocer el verdadero sentir y pensar de sus empleados puesto que ella tiene una percepción de su institución muy diferente a la que ella ha escuchado por medio de los rumores que se escuchan en los pasillos. La confiabilidad también será factor que no se debe hacer a un lado ya que los datos presentados en este momento serán motivo para el cambio el cual puede ser benéfico y/o perjudicial para muchas personas y por lo tanto afectar el futuro de los involucrados por lo que estos datos tienen que ser lo más apegados a la realidad que se viva en la institución.

Del mismo modo no se puede olvidar uno de la objetividad, ya que los datos tienen que ser similares en cuanto a opiniones para que entonces puedan ser objeto de análisis y cambio. Tienen que existir un número muy grande de personas que opinen igual en una pregunta para que entonces ese resultado sea tomado en cuenta para realizar cambios.

De tipo práctico.

a) Pertinencia. Si los datos que se seleccionan pueden satisfacer realmente ciertos propósitos. La pertinencia se determina comparando cada dato extraído con el propósito de la pregunta que se plantea.

b) Importancia. De la gama de información considerada pertinente, parte de ella deberá ser realmente crítica.

c) Suficiencia. Inclusión de la información más completa posible.

d) Credibilidad. Este criterio se relaciona con la confianza que los usuarios de la evaluación puedan tener en el evaluador y su integridad profesional.

e) Oportunidad. Condición de la información para estar presente cuando se la necesite. Conviene tener presente en este punto la situación de evitar el

perfeccionamiento si éste afecta a la oportunidad.

f) *Amplitud de difusión*. Condición de la estrategia que aplique el evaluador para hacer llegar la información a toda persona que necesite saber de ella.

La importancia es fundamental para esta investigación, ya que los datos obtenidos serán analizados críticamente para poder hacer mediciones y cambios vitales en la estructura y ambiente de la institución analizada. La suficiencia también debe tomarse mucho en cuenta ya que se buscará tener información muy completa para que a su vez ésta sea creíble y otorgue a los destinatarios finales una credibilidad de que lo que están leyendo es veraz y apegado a la realidad.

Clima organizacional

Uno de los puntos importantes a analizar dentro de este proyecto de evaluación institucional es el relacionado con el clima organizacional; por lo cual es primordial definir primero qué es una organización y cuáles son sus elementos principales.

La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. (Robbins, 1987); Daft (1998) la definiría como entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo. Las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas. La mayor parte de las organizaciones luchan por alcanzar una mayor coordinación horizontal de las actividades de trabajo, con frecuencia empleando equipos de personas de diferentes áreas funcionales para que trabajen juntas en proyectos (Hellriegel, 1997). En el Instituto Atenas se tiene la creencia de que esta idea se ha ido perdiendo con el paso del tiempo ya que ciertamente existe una coordinación horizontal de las actividades como opinaba Hellriegel pero ésta ha ido perdiendo fuerza gracias a que la directora y dueña del instituto ha tenido que ausentarse constantemente por sus viajes a Xalapa o por su labor como política y activista de un partido político. Obviamente

también se ha visto afectada la posibilidad de que las personas puedan trabajar en conjunto a favor de los proyectos ya que si la dirección no pone el ejemplo o si la misma no lucha por generar sinergia entre los empleados los esfuerzos individuales difícilmente serán apropiados y efectivos.

Una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del ambiente externo por lo cual se podrían determinar como sistemas abiertos. Un sistema cerrado no dependería de su ambiente; sería autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante el mundo exterior. Un sistema abierto debe interactuar con el ambiente para sobrevivir, consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse y aislarse. Debe cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua (Gordon, 1997). La dirección del plantel evaluado está conciente de esto, sobre todo por la gran importancia que tienen los agentes externos a la institución en el proceso de captación. Los directivos del Instituto opinan que no hay mejor promoción que los comentarios positivos que los agentes externos “riegan” en la sociedad orizabeña ya que este tipo de publicidad es gratis y sobre todo de gran alcance debido a que lo que se dice es más importante que lo que se puede leer en un diario al que se le pagó para poner buenos comentarios. Además, el Instituto Atenas tiene en mente la idea de que es necesario tomar en cuenta las condiciones sociales, culturales y económicas de la región para así darle al alumno herramientas eficaces que le permitan desenvolverse en la realidad del país que le está tocando vivir.

Según Chruden y Sherman (1982) toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, toda la influencia del clima sobre las necesidades psicológicas y sociales de los miembros de cualquier institución y la calidad de los logros aspirados. Las relaciones internas entre los integrantes de una institución constituyen otro elemento importante que contribuye a crear el clima que le corresponde. Además existen componentes de naturaleza física que actúan sobre el comportamiento y desempeño humano, lo que, a su vez, se asocia o incide sobre el clima organizacional. La directora opina que en un principio la escuela

tenía una personalidad bastante relajada por lo que era muy criticada por la competencia y por los padres de familia que tenía como clientes en ese momento por lo que se decidió por un cambio radical, el cual funcionó en una primera instancia pero que ahora se ha convertido en un régimen muy controlado del cual nuevamente tiene críticas y comentarios negativos por lo que piensa que es necesario construir un ambiente que ni sea relajado ni completamente estricto para que así pueda haber un ambiente que permita a los empleados cubrir de la mejor manera sus necesidades psicológicas y sociales.

Se definirá entonces el concepto de clima organizacional como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (Goncalves, 2000). Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Se puede decir pues, que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Éstas son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, determinando el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual,

proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Raya opina que el problema aparece cuando el ambiente es negativo y éste no cambia conforme cambia el periodo escolar o conforme pasa el tiempo en la institución. El problema real radica en no darse cuenta a tiempo de la disminución de la motivación y de las frustraciones de los empleados puesto que esto puede acarrear muchos conflictos en el clima organizacional que pueden resultar muy difíciles de cambiar o que necesiten largos periodos de tiempo para lograrlo.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico y tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. (Robbins, 1998). Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional y que serán tomadas en cuenta para la evaluación del Instituto Atenas de Orizaba:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el

desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma

vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Entre los factores detectados como condicionantes del Clima Escolar destacan:

a) la condición económica o remuneración del docente; b) la infraestructura o características de la planta física del plantel; c) mínima participación en la toma de decisiones de los miembros de la institución (profesores, estudiantes, padres y representantes); d) Carencia de metas académicas; e) Liderazgo rígido; f) Control centralizado en la cúspide de la organización; g) Identificación de los miembros con la institución; h) interacción y relaciones personales alumno-alumno, alumno-docente, docentes-directivos, etc; i) Resistencia al cambio a las innovaciones pedagógicas.

Derivado del concepto de organización surge un nuevo concepto que tiene que ver con ésta y con la gente que participa en ella: Comportamiento Organizacional, la cual es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupo y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de explicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

El comportamiento organizacional es una disciplina (Mondy & Noe, 1998) Ello significa que es un campo bien definido de estudio con un acervo común

de conocimientos. ¿Y qué es lo que estudia? Estudia tres determinantes de la conducta dentro de las empresas: individuos, grupos y estructura. Además es una ciencia aplicada. Aplica el conocimiento obtenido sobre los individuos y grupos, analizando el efecto que la estructura tiene en el comportamiento con objeto de hacer que las empresas funcionen con mayor eficacia. Por eso en este caso los elementos de análisis serán los empleados como individuos, como formadores de grupos y las estructuras creadas por los directivos y jefes de la institución.

Aparte, el comportamiento organizacional ha sido caracterizado en sentido general como en sentido general como una forma de pensar y, en sentido estricto, como un acervo de conocimientos que abarcan un conjunto relativamente específico de temas básicos.

Este comportamiento organizacional obliga a que todos los involucrados con la institución a crear una cultura seguida por todos ellos en la cual participarán en su formación diversos factores que serán tratados a continuación.

Edgar Schein, (citado en Rodríguez, 1999) menciona que “la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización” (p. 136); dichas creencias operan de manera inconsciente, definen la visión que comparten los individuos que conforman la institución de ésta y de sus relaciones con el ambiente; y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la institución.

Esta cultura organizacional es determinante del carácter de las instituciones y marcará diferencias entre éstas. Morgan (1998) menciona que la cultura conforma el carácter de una organización. Al hablar de cultura, se habla del proceso de estructuras reales que permiten que veamos y comprendamos ciertas situaciones, hechos, acciones y situaciones de manera distinta.

Para establecer las conductas en la cultura de la institución se aborda a Rodríguez (1999) quien considera las siguientes características básicas en dicho concepto: a) mitos acerca del trabajo; b) creencias acerca de las relaciones laborales; c) creencia acerca de los plazos; d) héroes y villanos; e) valores compartidos; y f) estilo de vida inducido por la organización. Así mismo,

se toma en cuenta nuevamente a Morgan (1998) quien considera que las organizaciones son básicamente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros y que son ellos los que las concretan y codifican en una serie de reglas, relaciones y elementos simbólicos que caracterizan y le dan forma a experiencias de la vida cotidiana.

Duncan menciona que hay tres características esenciales en la cultura organizacional que sirven para su análisis y entendimiento:

- a) la cultura organizacional se aprende. - A medida de que pase el tiempo en la institución educativa la cultura organizacional irá cambiando de acuerdo a lo que aprenda su gente, de acuerdo a los cambios que la misma sociedad le vaya imponiendo.
- b) la cultura organizacional se compone de los valores, significados, entendimientos y supuestos compartidos por toda la gente que está involucrada con la institución educativa (alumnos, profesores, personal administrativo, personal de intendencia, proveedores y padres de familia). También se habla de los valores y creencias que la institución se fijó en sus inicios (las cuales pueden ir cambiando con el tiempo) y que es necesario que sean conocidas y compartidas por todos.
- c) la cultura es subjetiva y objetiva ya que no todos los involucrados con ella compartirán las mismas opiniones o no todas las cosas tendrán el mismo nivel de importancia para todos.

Por otro lado Rodríguez (1999) menciona que las organizaciones pueden ser tomadas como sistemas sociales en las cuales sus miembros tienen la obligación de cumplir con las reglas que éstas tienen y que son aceptadas al ingresar a ellas. El mismo autor menciona que dichos miembros de las organizaciones pueden actuar ya sea de manera individual o grupal ayudando o afectando a las metas institucionales.

Rodríguez también menciona que clima organizacional va sumamente ligado a la motivación y al perfeccionamiento de de las condiciones laborales y grupales. De éste depende el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, la sensación o idea de pertenencia, el reconocimiento de la

labor realizada, el éxito o el fracaso personal, la unión o desunión de los elementos que conforman a la institución.

Algo que no hay que olvidar es que en toda organización labora gente, seres humanos que tienen características y personalidades diferentes, por lo que hay que tomar muy en cuenta a estos factores al momento de hacer un análisis. Por lo tanto, es importante primero que nada definir qué es la personalidad. Cuando los psicólogos hablan de la personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema global psíquico del individuo. En vez de examinar partes de él, la personalidad se centra en un todo que es mayor que la suma de sus partes. Gordon Allport propuso una definición de personalidad que es la de mayor uso ahora. Según el autor la personalidad es "la organización dinámica dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes especiales al ambiente". Robbins (1986) por su parte, menciona que la personalidad está determinada por tres factores muy importantes:

Herencia: Se refiere a los factores que ya estaban determinados en el momento de la concepción. La estatura física, el atractivo facial, el sexo, el temperamento, la composición muscular y los reflejos, los ritmos biológicos son características que suelen juzgarse influidas completa o sustancialmente por los padres; es decir, por su estructura biológica, fisiológica y psíquica. Estas características son importantes pero no las únicas, ya que de serlo estaríamos hablando que las experiencias que el ser humano va teniendo a lo largo no servirían de nada para modificar a la personalidad.

Ambiente: Entre los factores que ejercen presión sobre la formación de la personalidad se encuentran también: la cultura en que hemos sido criados: el condicionamiento en los primeros años de vida; las normas de nuestros parientes, amigos y grupos sociales y otros factores con que hemos tenido contacto. El ambiente en el que se vive desempeña un papel decisivo en el moldeamiento de la personalidad.

Situación: Este factor influye aún más en la personalidad que la herencia y el ambiente. Dicha personalidad aunque generalmente es estable y congruente,

cambia en situaciones diferentes. Las exigencias especiales en situaciones distintas suscitan diferentes aspectos de la personalidad.

Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional.

Locus de control: Algunos piensan que son dueños de su destino. Otros se consideran un mero juguete del destino, pues piensan que lo que les sucede se debe a la suerte o a la casualidad. El primer tipo, aquellos que creen controlar su destino, reciben el nombre de internos (personas con locus de control interno) y los segundos (o sea los que piensan que su vida está regida por fuerzas externas) se llaman externos.

Algunas investigaciones comentan que los externos están más insatisfechos. La respuesta probable a esta idea es que los externos creen tener poco control sobre los resultados organizacionales que son importantes para ellos. Los internos, al afrontar situaciones idénticas, atribuyen a sus acciones esos resultados. Si la situación no es atractiva, piensan que ellos son los únicos que tienen la culpa. Por otra parte, personas al sentirse insatisfechas seguramente dejarán el empleo que no les guste.

Orientación al logro: También los internos tienen la motivación del logro. Esta orientación se considera una característica de la personalidad que varía entre los empleados y que puede utilizarse para predecir ciertas conductas.

Las personas que tienen algo de grado en el logro, pueden describirse como personas que luchan sin cesar por hacer mejor las cosas. Quieren superar obstáculos, pero también sentir que el éxito (o fracaso) se debe a sus propias acciones. Ello significa que les gustan tareas de dificultad intermedia. Si una tarea es muy fácil, pierde interés. A esta clase de individuos no les produce una sensación de logro cuando realizan tareas que no ponen a prueba su capacidad. De manera análoga, evitan las tareas que son tan difíciles que la probabilidad de éxito es demasiado poca. Aun cuando tenga éxito, es más probable que se deba a la suerte que a la capacidad. Como el que tiene una gran motivación para el logro muestra propensión por tareas en que los resultados son atribuibles directamente a sus esfuerzos, busca retos que tengan aproximadamente una probabilidad de 50 – 50 de éxito.

¿Qué se puede decir del desempeño de estos individuos en el trabajo? Si éste presenta una dificultad de grado intermedio, rápida retroalimentación sobre el rendimiento y permite al empleado controlar sus resultados, será satisfactorio su desempeño.

Autoritarismo: Esta personalidad tiene una relación con el comportamiento en el trabajo más bien hipotética. El autoritarismo designa la suposición de que debe haber diferencias de estatus de poder entre los miembros de una organización. La personalidad extremadamente autoritaria muestra rigidez intelectual, juzga a los demás, busca complacer a los de arriba, explota a los subordinados, es desconfiado y resistente al cambio. Pareciera razonable postular que el hecho de poseer una personalidad muy autoritaria tendrá relación negativa con el desempeño en puestos que exigen sensibilidad ante los sentimientos ajenos, tacto y la capacidad de adaptarse a situaciones complejas y cambiantes. En cambio cuando se trata de trabajos sumamente estructurados y el éxito requiere someterse a reglas y normas sin discusión, el empleado muy autoritario dará excelentes resultados.

Liderazgo

La formación docente no siempre incluye el cómo dirigir una institución, por lo que muchos directores escolares dirigen las instituciones educativas con la ayuda de la intuición, los consejos de colegas y supervisores. Esto ocasiona que en varias oportunidades se escuche a docentes quejarse de sus directores por desacertadas decisiones; y, en algunas ocasiones, se quejan porque la escuela (y en particular su director) no considera sus expectativas. El hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coinciden con los de la institución, implica un menor rendimiento en su trabajo (Mc Gregor, 1969), y esto, sin duda, no favorece a la educación del alumno. Estos son problemas acarreados por la falta de liderazgo.

Entendamos al liderazgo como el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso

motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios. (Kotter, 1996)

Administración y Liderazgo son dos conceptos diferentes, pero relacionados.

Muchos de los profesores que alcanzan la dirección de una institución educativa han dedicado su vida a las aulas o a la administración pero ninguno se ha enfocado en ser un verdadero líder, por lo que alcanzan sus nuevos puestos gracias a su antigüedad, a las "palancas", al sindicato o a la casualidad de que otro compañero dejó por motivos diversos el puesto de director, por lo que se ejerce un control sin liderazgo. En el Instituto Atenas la problemática radica en que los directivos no han sabido distinguir esta diferencia y piensan que el liderazgo se lleva en el nombramiento o en las acciones administrativas cumplidas a lo largo de un ciclo escolar. Muchos de ellos alcanzaron la dirección departamental gracias a que no había otros quienes cumplieran con esta función y aprendieron con el acierto y error su trabajo; tienen todos ellos la posibilidad de mandar y de ser atendidos gracias a su nombramiento pero ninguno de ellos siente tener legitimado su poder por lo que consideran que la gente los sigue por respeto o temor pero no por un liderazgo. Todo esto ha permitido también que estos directivos sientan que no están enfocando el trabajo de los empleados para alcanzar beneficios comunes pero que también sean benéficos para la institución en general.

En la actualidad, los investigadores están tratando de identificar la serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que el liderazgo es tanto estilo como contenido (Robbins, 1996,). Este autor maneja también la idea de que el liderazgo es influencia en el comportamiento de personas, o grupos, para alcanzar objetivos. Aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos. En consecuencia, en un sentido estrecho y formal, se sigue que los administradores se ajustan a la idea de liderazgo. Sin embargo, la idea es incompleta y engañosa; porque son los seguidores y subordinados, los que determinan efectivamente si alguien es líder o no; lo cual es esencial para la comprensión del liderazgo. Por todo lo

anterior, afirmar que los administradores son líderes por derecho de posición organizacional o de autoridad; sólo es verdad, si los subordinados reconocen al administrador como líder y cooperan con él; en caso contrario, la afirmación es incorrecta. (Lynch, 1999).

John Kotter (1990) menciona que hay ciertas directrices que un directivo con liderazgo debe de saber cumplir con ciertas tareas:

Establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.

Alinear a la gente: transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.

Motivar e inspirar a la gente: transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas.

El director escolar es el administrador de la organización llamada escuela. (Owens, R; 1976). Entre las funciones que le competen se encuentra una que es esencial: ejercer liderazgo. Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros. La importancia de las personas se hace evidente. Este líder también favorece que los subordinados puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar la profesionalización de sus empleados. Raya opina que el problema más grande se encuentra en que no todos los líderes ejercen la función de motivar e inspirar a la gente, sobre todo cuando estos líderes ya tienen tiempo en su puesto y han menospreciado por lo tanto la necesidad de convertirse en una guía de inspiración para los demás que los motive y los lleve a alcanzar metas comunes. Esto no es por falta de entusiasmo sino es el resultado del paso del tiempo y de la creencia de que

este paso del tiempo hace que todos te tomen como un líder nato.

Misión

A menudo, el objetivo global de una organización recibe el nombre de misión – la razón que explica su existencia -. Describe la visión de la organización, los valores y creencias que comparte y su razón de ser. La misión de la organización, los valores y creencias que comparte y su razón de ser. La misión puede tener un impacto poderoso en una organización. Algunas veces recibe el nombre de objetivos oficiales, que son la definición formalmente expresada del alcance y resultados de negocios que la organización trata de lograr. Las declaraciones oficiales de objetivos suelen definir las operaciones de negocios y pueden enfocarse en valores, mercados y clientes que distinguen a la organización. Ya sea que se llame declaración de misión u objetivos oficiales, la declaración general y el propósito y filosofía de la organización suele incluirse en un manual de políticas o en el informe anual. (Chaves, 1996).

De esta misión – como ya se mencionó – surgen los objetivos oficiales que darán pie a los objetivos operativos, los cuáles también son parte de este análisis aunque de manera indirecta, ya que se está buscando conocer si todos en el Instituto Atenas están siguiendo los mismos objetivos y de qué manera esto es percibido por los clientes y personal del Instituto.

Entonces entendemos como objetivos operativos a que los designan los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explican lo que ésta intenta. Los objetivos operativos describen resultados medibles específicos y con frecuencia tienen que ver con el corto plazo. Si se comparan con las metas oficiales, se puede decir que son los objetivos reales y expresos. Los objetivos operativos suelen pertenecer a las tareas primarias que una organización debe desarrollar, similares a las actividades de producción. Las metas específicas de cada tarea primaria proporcionan dirección a las decisiones cotidianas y a las actividades departamentales. (Daft, 1998).

Tanto los objetivos oficiales como los operativos son importantes para la organización, pero tienen propósitos muy diferentes. Los primeros proporcionan legitimidad; los segundos, dirección a los empleados, así como directrices para las decisiones y criterios para el desempeño. Una declaración de misión comunica legitimidad a los interesados internos y externos. La misión describe el propósito de la organización, de modo que la gente sepa o que significa y acepte su existencia. Aún más, los empleados se unen y se comprometen con una organización cuando se identifican con sus objetivos. (Goldhaber, 1986).

Ahora, es necesario contar con una estrategia que apoye a los objetivos, tomando en cuenta a la estrategia como un plan para interactuar con el entorno competitivo que permite lograr los objetivos organizacionales (Daft, 1998). Algunos administradores creen que los objetivos y las estrategias son interminables, pero para nuestros propósitos los objetivos definen a dónde desea ir la organización y las estrategias establecen cómo llegar. Por ejemplo, un objetivo puede ser un crecimiento anual de 15% en las colegiaturas y las estrategias para alcanzar dicho objetivo podrían incluir una publicidad energética para atraer nuevos clientes. Las estrategias pueden incluir x cantidad de técnicas para lograr el objetivo.

Las organizaciones exitosas permanecen flexibles para adaptarse con rapidez a un entorno social caótico, por lo que desarrollan estrategias variadas que permitan alcanzar de un modo u otro el objetivo propuesto.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

A. ENFOQUE METODOLÓGICO

La investigación será de carácter cuantitativo ya que en general se busca conocer el grado de satisfacción y de insatisfacción que tienen los involucrados con el Instituto Atenas de Orizaba en cuanto a liderazgo, cambio y clima organizacional.

Los análisis cualitativos, por lo general, estudian un individuo o una situación, unos pocos individuos o unas reducidas situaciones. Mientras que el estudio cuantitativo pretende generalizar algún aspecto, aunque sea éste marginal, el cualitativo pretende más bien profundizar en ese mismo aspecto, aunque lo que acaece en este caso concreto no sea fácilmente (Ruiz, 1999).

Este análisis institucional puede ser clasificado también como un estudio descriptivo, ya que según Sampieri (1998) se busca decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. En palabras de Dankhe (citado por Sampieri, 1998), se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren aunque dichos conceptos o variables requieren de un considerable conocimiento por parte de los investigados o analizados para obtener así respuestas que sean significativas y útiles.

Ahora, cabe aclarar que los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias (Sampieri 1998), las cuales pueden funcionar para hacer recomendaciones futuras que permitan evitar errores o continuar con el trabajo eficiente que se esté realizando.

B. MUESTRA

Ruiz en 1999 menciona que el muestreo utilizado en una investigación cuantitativa es el muestreo probabilístico, y en él se insiste en la adopción de una serie de reglas para determinar:

- El número de unidades y

- Su selección al azar de cada una de ellas.

Este autor agrega que el Muestreo Cuantitativo Probabilístico muestrea primordialmente unidades (objetos, textos, individuos) entendiéndose que, si la muestra de éstos es representativa, dispone del modo de poder llegar al conocimiento del universo de las dimensiones.

Para poder realizar la presente investigación se tuvo primero que nada hacer un análisis de la población que sería efecto de evaluación. Dicho análisis ya se ha presentado en la sección "Delimitación del proyecto" del presente texto. La población de estudio – tomando en cuenta a la población como la totalidad de datos que existen y que, idealmente, se podría obtener al realizar una serie exhaustiva de observaciones de un fenómeno o variable de interés (Hernández, 1998) – se ha dividido por fines prácticos en dos:

Por un lado al número total de personal contratado por la institución, ya que al ser solamente 75 personas las que trabajan bajo contrato en el Instituto Atenas el universo es muy poco y por lo tanto puede ser sujeto de estudio en su totalidad.

En este caso la población es finita y discreta al ser ésta un grupo de elementos que tiene un fin y que pueden ser cuantificables debido a que cuenta con elementos que son numerables (Valenzuela, 2003). Se está hablando pues de un *Muestreo Intencional*, el cual es aquel en el que los sujetos de la muestra no son elegidos siguiendo las leyes del azar, sino de alguna forma intencional. En él no hay modo de estimar la probabilidad que cada elemento tiene de ser incluido en la muestra ni la seguridad de que cada elemento tiene alguna oportunidad de ser incluido (Ruiz, 1999).

Cabe hacer la aclaración que en un principio se había hecho una selección de elementos para ser sujetos al análisis pero se determinó cancelar esta idea y optar por encuestar a todos los involucrados con el Instituto Atenas para así otorgar un mayor índice de confiabilidad de los datos obtenidos. Al principio se dudó de que esto fuera a funcionar ya que se pensaba que el personal no estaría de acuerdo en volver a contestar el instrumento de evaluación que se les estaba presentando, pero la sorpresa fue que el personal comentó sentirse

más confiado al contestar la encuesta en esta segunda ocasión debido a que al principio dudaban de la seriedad del trabajo porque consideraban que podría ser una estrategia de la dirección para obtener datos que pudieran ser usados en su contra y en algunos casos hasta se tenía cierto temor al ver que no todos habían sido seleccionados para contestar la encuesta.

C. INSTRUMENTOS

Una vez seleccionada la muestra la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación. Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí (Sampieri 1998):

- a) Elaborar un instrumento de recolección de datos que permitan recoger las opiniones de los involucrados en cuanto a la misión, clima organizacional y liderazgo en el Instituto Atenas. Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no se podría basarse en los resultados.
- b) Aplicar ese instrumento de recolección de datos.
- c) Preparar y organizar las opiniones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

Por todo esto una vez obtenida la población y muestra se llevó a cabo la definición del instrumento de recolección de datos, el cual había sido pensado originalmente como una encuesta, ya que este tipo de instrumento permite que el evaluador construya un cuestionario en un formato predeterminado, el cual es aplicado a un informante para conocer su apreciación sobre cierta situación. El cuestionario en sí es el instrumento de medición (Valenzuela 2003).

Pero ¿por qué medir? ¿qué significa este término? Hernández Sampieri (1998) menciona que la medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos,, proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clarificar (y frecuentemente cuantificar) los datos disponibles en términos del concepto que el investigador tiene en mente. Esta definición guarda dos líneas importantes: la primera que reside en el punto de vista empírico, es decir lo que nos importa es la respuesta observable en base

a una posible alternativa marcada en el instrumento de evaluación por ejemplo; y la segunda la encontramos en el concepto subyacente, es decir en lo no observable representado por la respuesta final.

El mismo Hernández en 1998 menciona también que todo instrumento debe contar con dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados, en este caso, la confiabilidad quedaría demostrada al aplicar la encuesta dentro de seis meses y al obtener resultados si no iguales si parecidos (sólo en el caso de que no se hayan implementado acciones destinadas a la mejora y cambio).

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, y en este punto es necesario hacer una observación importante. En un principio se había diseñado un instrumento que sólo daba oportunidad a contestar con un sí o un no a la pregunta aplicada por lo que dificultaba obtener datos que resultasen cuantificables y fidedignos para entonces así analizar la realidad vivida en el Instituto.

Para efectos de este proyecto de evaluación se decidió contar con una encuesta, la cual consta de varias preguntas enfocadas a sectores muy específicos de la comunidad del Instituto Atenas. Estas preguntas se agrupan a continuación en tres bloques determinados por el tipo de situación que se quiera descubrir y cada una de las preguntas está diseñada para ser contestada dentro de una escala de Likert – las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica – que va de 1 cuando es lo más cercano al punto positivo o a lo mejor a 5 el cual mide el punto más negativo, malo o pésimo; dejando también una opción de No Aplica para aquellas personas que no sepan qué contestar o no quieran contestar.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA PERSONAL

Hola. Antes que nada muchas gracias por prestar tu valioso tiempo para contestar el siguiente instrumento de recolección de datos.

Este trabajo tiene como objetivo realizar una evaluación al Instituto Atenas en cuanto a tres rubros principales: Clima organizacional, misión y liderazgo.

Es muy importante que tu opinión sea sincera. Tus aportaciones serán anónimas y confidenciales. Los resultados serán entregados a la dirección del instituto de manera condensada e interpretada por el autor de la investigación, por lo que no podrán saber cómo contestó cada uno de los involucrados al presente instrumento.

Nuevamente gracias por tu tiempo y comprensión.

Esto es para bien de todos en la institución.

Sección 1.

Clima Organizacional.- Entendido como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, o como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Estructura.

1. Pienso que el reglamento para personal del Instituto Atenas impuesto por la dirección general del mismo es en beneficio para todos los que laboramos en él.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

2. Los procedimientos que debemos de seguir los empleados para un correcto desempeño dentro de la institución están planteados correctamente en nuestro reglamento interno.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

3. La institución pone todas las facilidades para mi crecimiento tanto como educativo como económico dentro de la institución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

4. Considero que mi labor dentro del Instituto Atenas está perfectamente respaldada por los directivos del mismo.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

Responsabilidad.

1. Mis directivos permiten una autonomía en la toma de decisiones por parte de los empleados que beneficien a la administración del instituto.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

2. Cuanto tomo una decisión por mi cuenta siento que la dirección del instituto me apoya.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

3. Sé muy bien cuáles son mis funciones dentro del instituto y tengo bien delimitados mis límites en dichas funciones.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

4. Mi función en la organización es bien conocida por mis compañeros y directivos.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

5. Mis directivos me hacen sentir que confían en mi labor dentro del instituto y me respaldan constantemente.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

Recompensa.

1. Cuando hago bien mi trabajo mis directivos lo notan y felicitan por dicha acción.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

2. Cuando equivoco un procedimiento en la institución mis directivos me corrigen y orientan en lugar de castigarme por mi error.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

3. Sé que al desarrollar mi trabajo con el máximo esfuerzo y empeño lograré recompensas tanto laborales como económicas. (Alcance de mejores puestos, aumento de sueldo, mejores prestaciones o capacitación gratuita).

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

4. Cuando cumpla los objetivos que me marca la dirección del instituto sé que será en beneficio no sólo mío sino de mis compañeros y de la escuela misma.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

Relaciones.

1. Siento que el ambiente de trabajo en el Instituto Atenas es grato y agradable.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

2. Existe una buena relación de respeto y colaboración con mis compañeros de trabajo dentro de la institución y en las horas de trabajo.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

3. Existe una buena relación de respeto y colaboración con mis compañeros de trabajo fuera de la institución y de las horas de trabajo.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

4. Existe una buena relación con mis jefes dentro de la institución y en las horas laborales.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

5. Existe una buena relación con mis jefes fuera de la institución y de las horas laborales.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

6. Me siento a gusto y tranquilo laborando para una institución como el Instituto Atenas.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

Cooperación.

1. Mis directivos me ayudan en mi crecimiento personal e intelectual.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

2. Mis directivos me apoyan a desarrollar proyectos que puedan beneficiar a la institución en general.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

3. Existe un ambiente de trabajo colaborativo con mis compañeros.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

4. Mis compañeros no son un obstáculo para mi crecimiento personal e intelectual dentro de la institución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

5. Sé que puedo confiar en mis compañeros de trabajo cuando tengo un problema dentro de la institución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

Estándares.

1. El Instituto Atenas tiene bien definidos sus objetivos y metas administrativas.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

2 Los objetivos y metas administrativas son difundidas en toda la institución y conocidas por todos los empleados.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

3 El instituto Atenas tiene bien definidos sus objetivos y metas académicas.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

4 Los objetivos y metas académicas son difundidas en toda la institución y conocidas por todos los empleados.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

Conflicto:

1. Mis jefes permiten que los problemas que afectan a la institución sean conocidos por todos para así buscar una solución en conjunto.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

2. En el instituto no es utilizado el rumor como medio de comunicación de conflictos.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

3. Mis directivos comunican constantemente el resultado de las estrategias tomadas para el cumplimiento de los objetivos.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

4. Mis directivos comunican a la institución los aciertos de la misma en cuanto a la administración financiera y académica se refiere.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

5. Mis directivos comunican a la institución los errores de la misma en cuanto a la administración financiera y académica se refiere.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

6. Mis jefes y colaboradores permiten que yo diga mis opiniones y soluciones ante temas problemáticos para la institución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

Identidad:

1. Los objetivos que tiene la institución y mis objetivos como empleado de la misma coinciden.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

2. Siento que pertenezco a un equipo de trabajo.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

3. Creo que soy un miembro valioso para el Instituto.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

Sección 2

Misión: Llamado también declaración de objetivos oficiales; este “documento” contiene la declaración general y el propósito y filosofía de la organización. Del contenido de la misión surgirán los objetivos oficiales de la institución que a su vez darán pie a los objetivos operacionales de la misma.

La misión del Instituto Atenas es: “Otorgar a la sociedad calidad educativa para mejora del país, basándose en el liderazgo, la excelencia y en la preservación de los valores”.

1. Creo que la misión del Instituto Atenas es actual y no arcaica en comparación con el ambiente vivido por los estudiantes en la sociedad en general.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

2. Considero que a la misión actual del Instituto Atenas le hacen falta cambios que le permitan tener una renovación y evolución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

3. Considero que lo enunciado en la misión del instituto es acorde con las necesidades culturales y académicas de la región.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

4. La actual misión refleja el verdadero "vivir" de la institución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

5. Los objetivos oficiales y operativos de la institución comunicados a todos en las juntas de inicio de cursos son acordes a lo enunciado por la misión.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

6. La forma en la que la misión es dada a conocer al público en general (impresión en artículos promocionales como gomas, lápices, reglas, etc., inserción en los promocionales tanto televisivos como radiales e impresos de la institución) la considero altamente efectiva.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

Sección 3

Liderazgo: Entendamos al liderazgo como el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios

1. Mis líderes son claros en sus procedimientos por lo que todos entendemos hacia dónde vamos como institución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

2. Mis líderes saben tomar decisiones de manera sensata y no visceral por lo que nos sentimos seguros con dichas decisiones.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

3. Todos tenemos una misma visión hacia el futuro del Instituto Atenas gracias a que mis jefes han comunicado cuáles son los objetivos que desean ser alcanzados.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

4. Todos conocemos las estrategias a seguirse para el cumplimiento de objetivos gracias a que mis jefes lo han comunicado de manera oficial a toda la institución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

5. Mis directivos me motivan a lograr mis metas propuestas a inicio del ciclo escolar.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

6. Mis directivos me ayudan a superar dificultades y obstáculos que se presentan en mi vida cotidiana y que impiden mi labor dentro de la institución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

7. En general creo que mis directivos son verdaderos líderes.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

Después de aplicar el cuestionario es necesario sustraer los datos obtenidos para así decodificarlos y hacerlos entendibles para el receptor final. Ruiz (1999) menciona que existen dos maneras fundamentales de traducir a símbolos comunes, conservables y participables, las experiencias individuales de los hombres, el concepto y el número, la definición y la medida, la clasificación y la distancia, es decir, símbolos de cualidad y símbolos de cantidad.

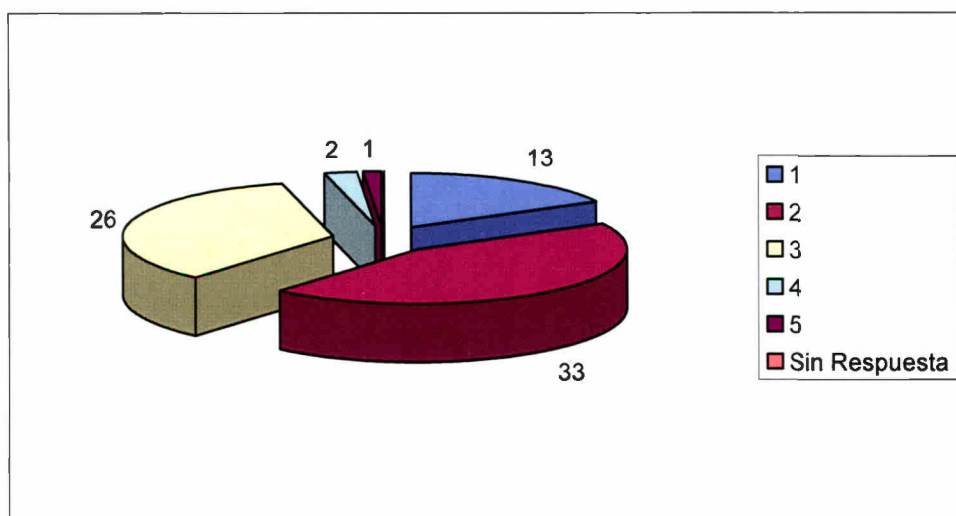
Sección 1.

Clima Organizacional.- Entendido como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, o como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Estructura.

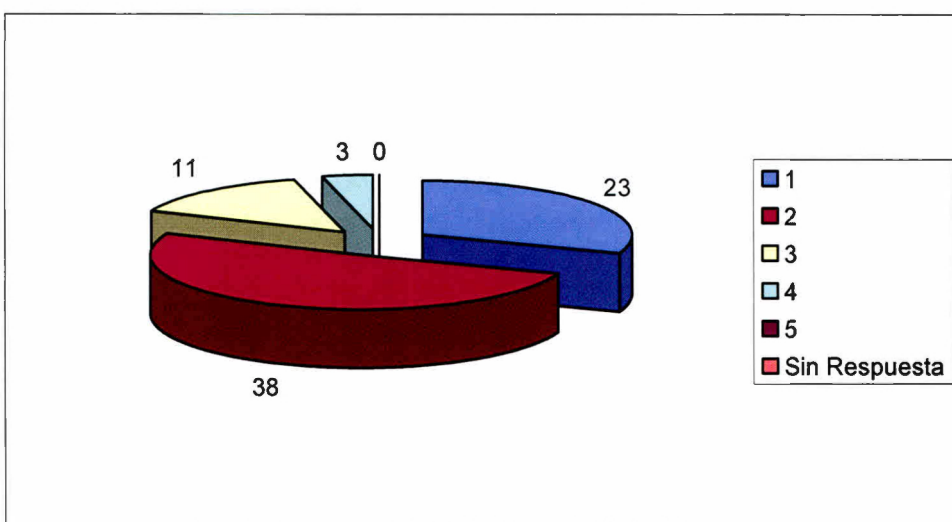
1. Pienso que el reglamento para personal del Instituto Atenas impuesto por la dirección general del mismo es en beneficio para todos los que laboramos en él.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



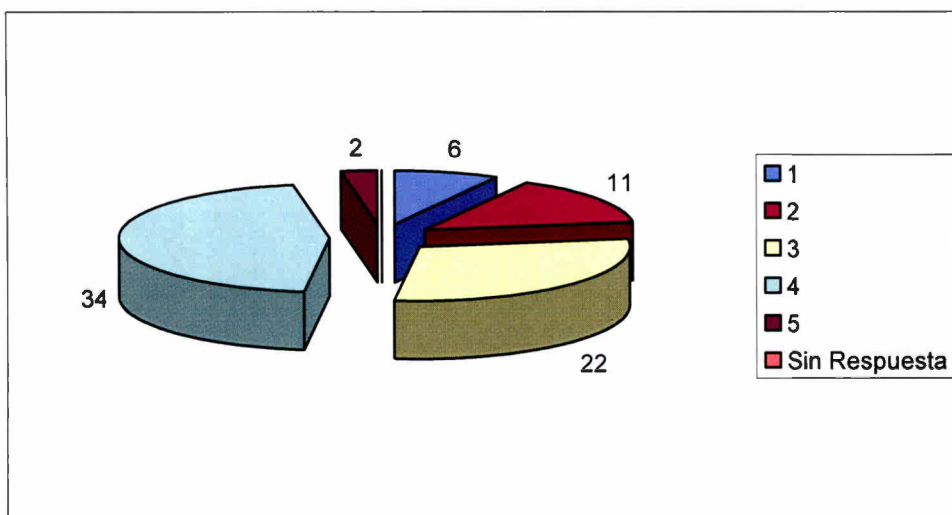
2. Los procedimientos que debemos de seguir los empleados para un correcto desempeño dentro de la institución están planteados correctamente en nuestro reglamento interno.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



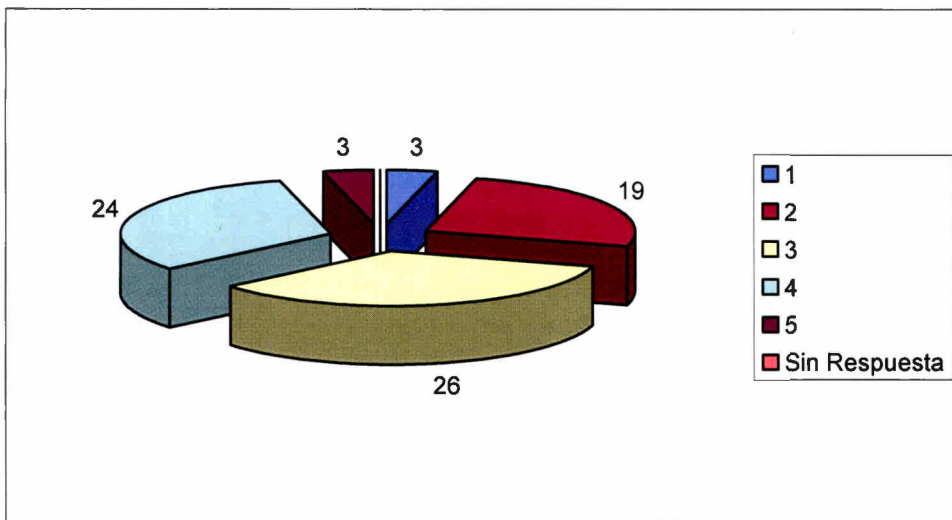
3. La institución pone todas las facilidades para mi crecimiento tanto como educativo como económico dentro de la institución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



4. Considero que mi labor dentro del Instituto Atenas está perfectamente respaldada por los directivos del mismo.

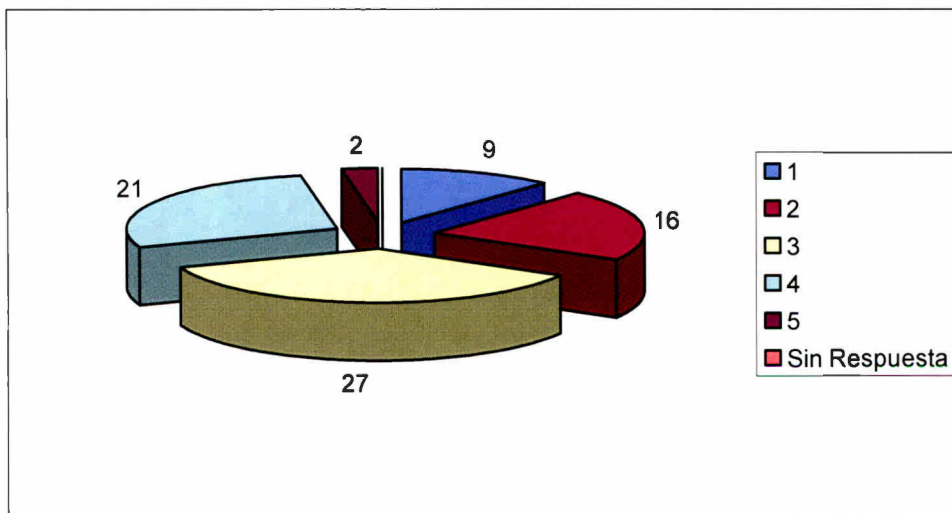
Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



Responsabilidad.

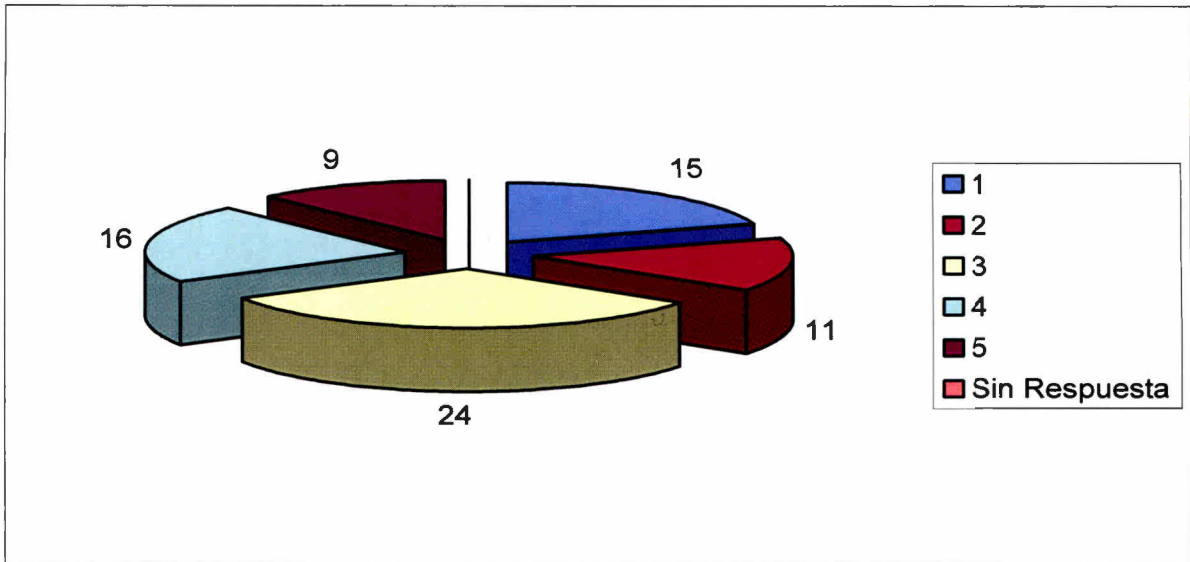
1. Mis directivos permiten una autonomía en la toma de decisiones por parte de los empleados que benefician a la administración del instituto.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



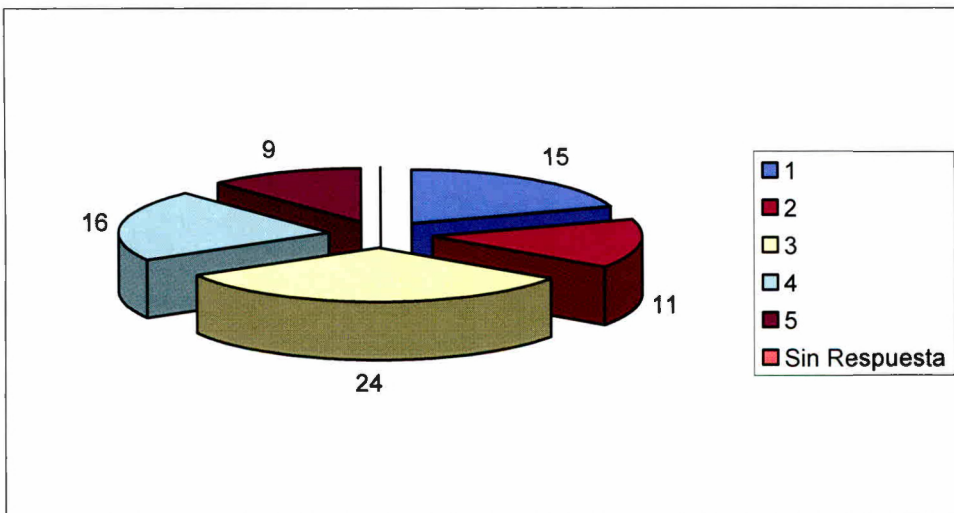
2. Cuanto tomo una decisión por mi cuenta siento que la dirección del instituto me apoya.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



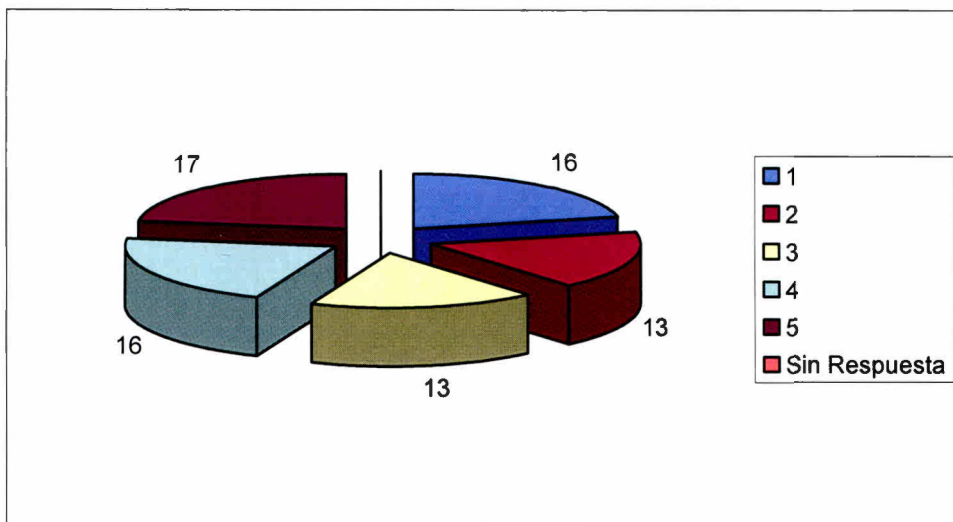
3. Sé muy bien cuáles son mis funciones dentro del instituto y tengo bien delimitados mis límites en dichas funciones.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



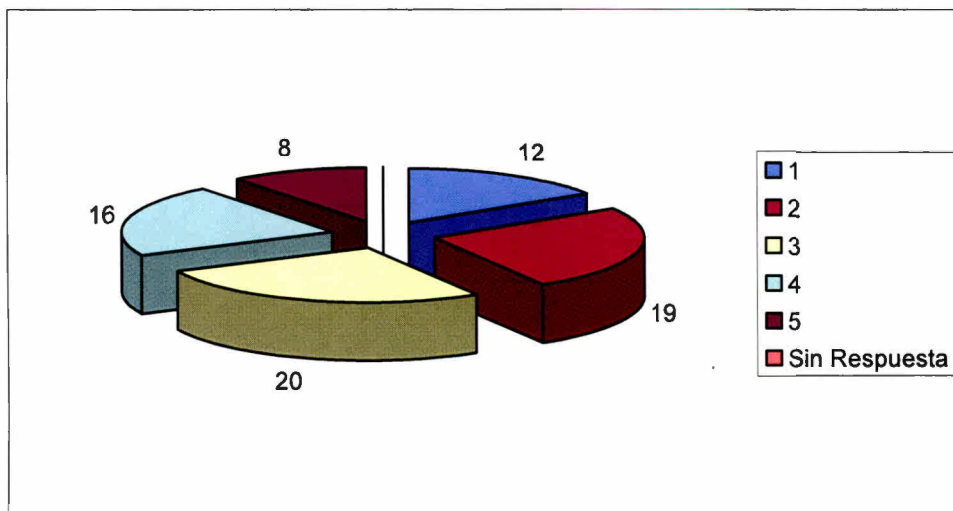
4. Mi función en la organización es bien conocida por mis compañeros y directivos.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



5. Mis directivos me hacen sentir que confían en mi labor dentro del instituto y me respaldan constantemente.

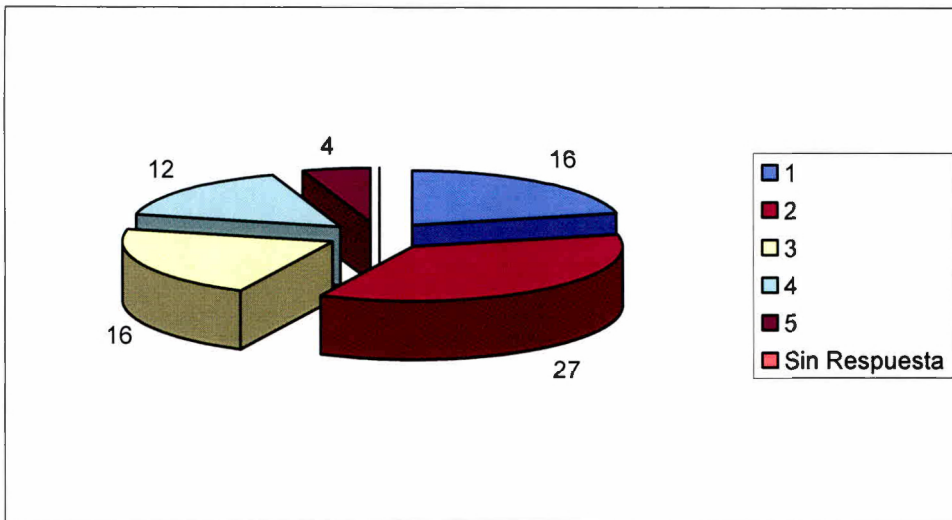
Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



Recompensa.

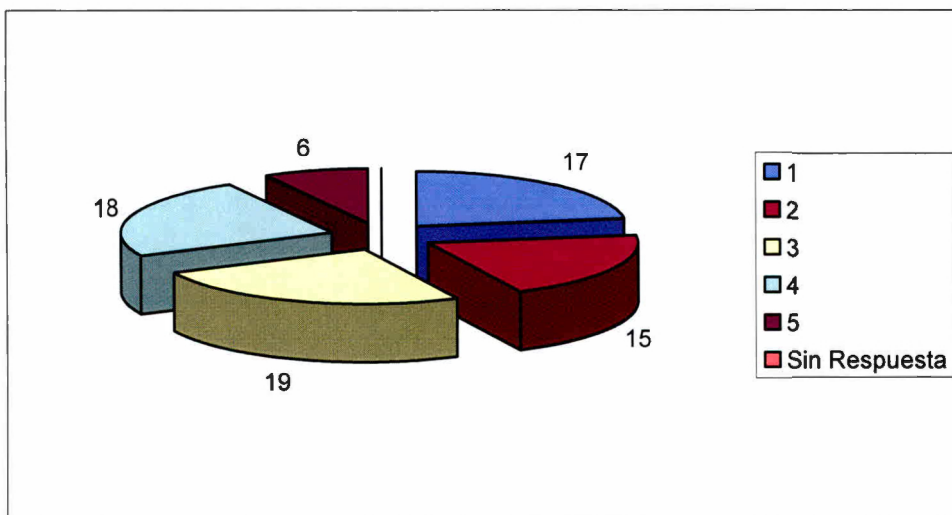
1. Cuando hago bien mi trabajo mis directivos lo notan y felicitan por dicha acción.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



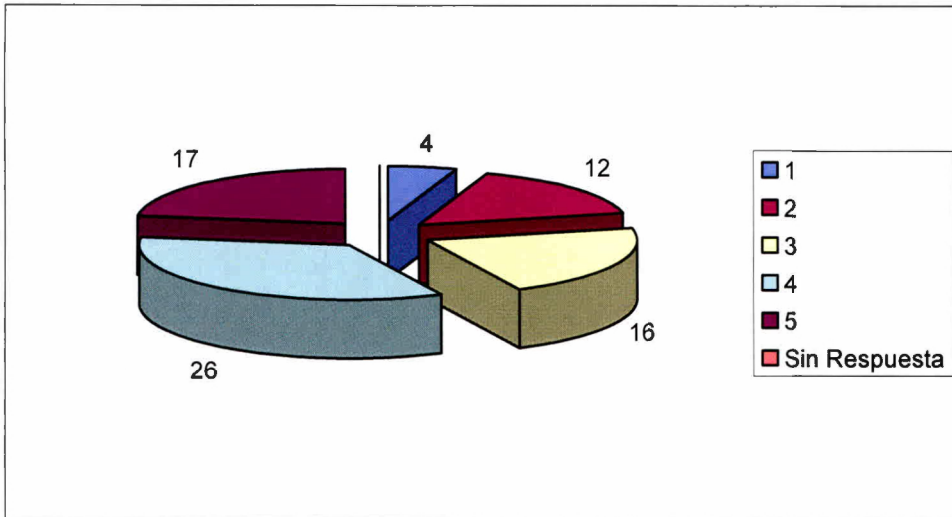
1. Cuando equivoco un procedimiento en la institución mis directivos me corrigen y orientan en lugar de castigarme por mi error.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



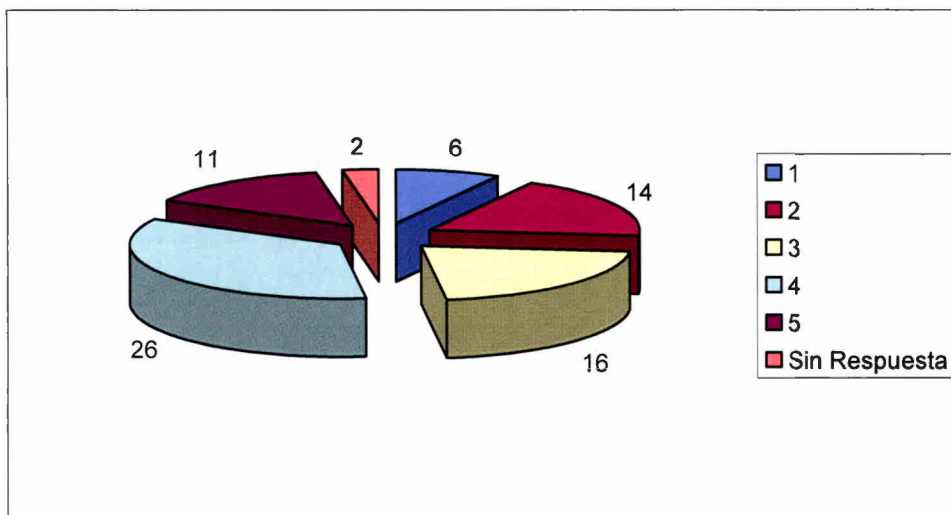
2. Sé que al desarrollar mi trabajo con el máximo esfuerzo y empeño lograré recompensas tanto laborales como económicas. (Alcance de mejores puestos, aumento de sueldo, mejores prestaciones o capacitación gratuita).

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



3. Cuando cumpla los objetivos que me marca la dirección del instituto sé que será en beneficio no sólo mío sino de mis compañeros y de la escuela misma.

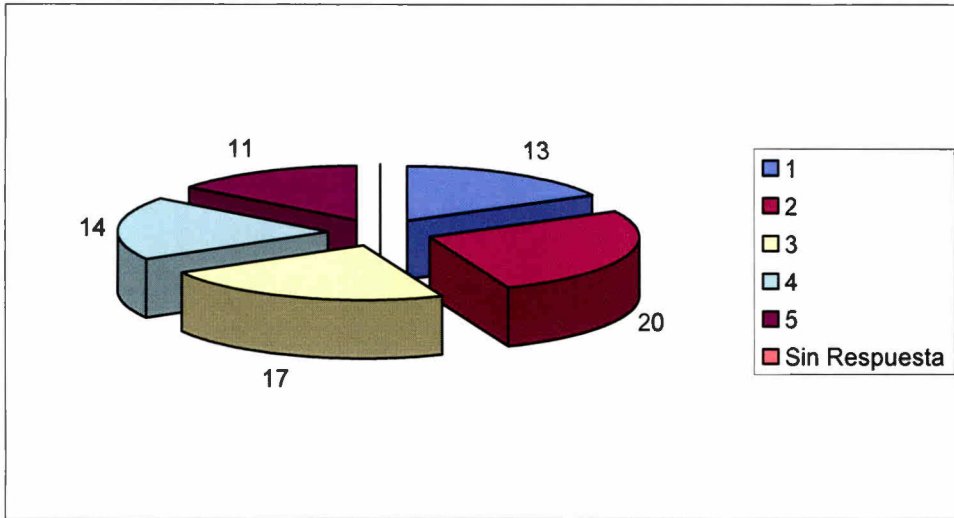
Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



Relaciones.

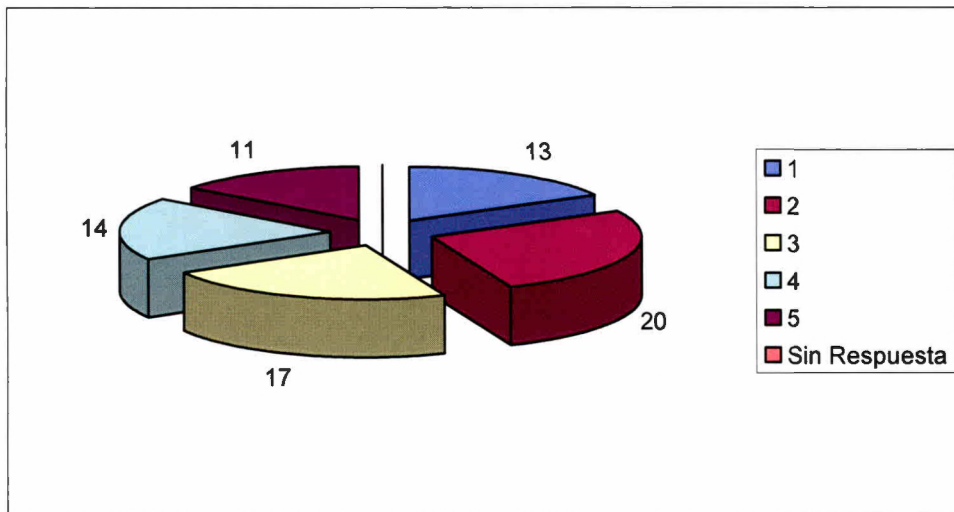
1. Siento que el ambiente de trabajo en el Instituto Atenas es grato y agradable.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



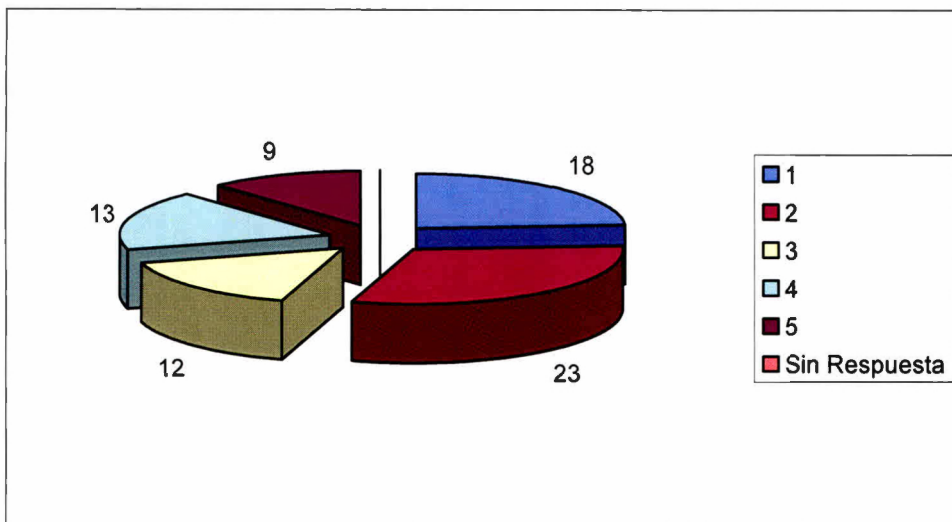
2. Existe una buena relación de respeto y colaboración con mis compañeros de trabajo dentro de la institución y en las horas de trabajo.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



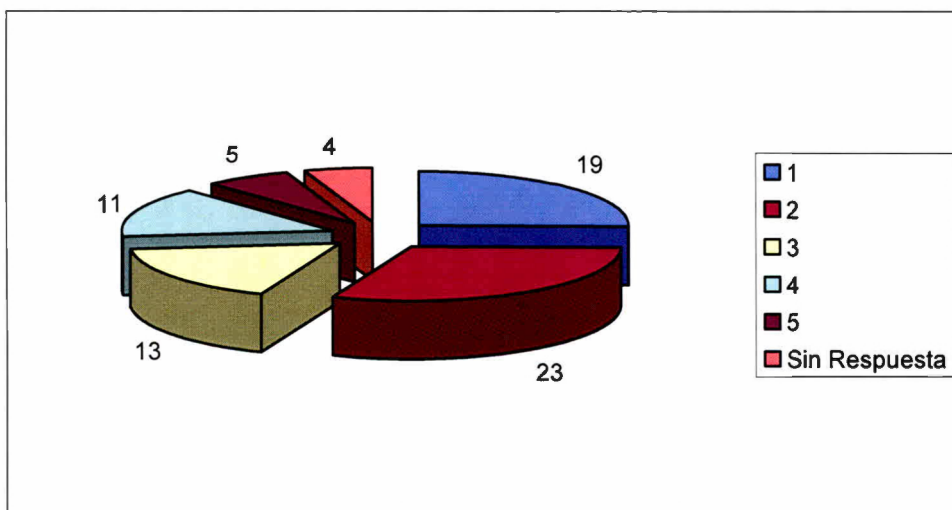
3. Existe una buena relación de respeto y colaboración con mis compañeros de trabajo fuera de la institución y de las horas de trabajo.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



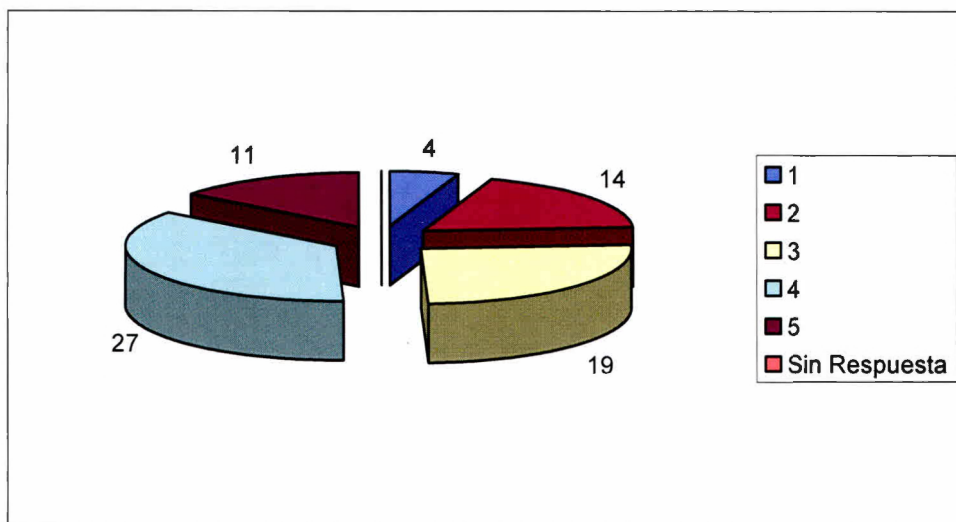
4. Existe una buena relación con mis jefes dentro de la institución y en las horas laborales.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



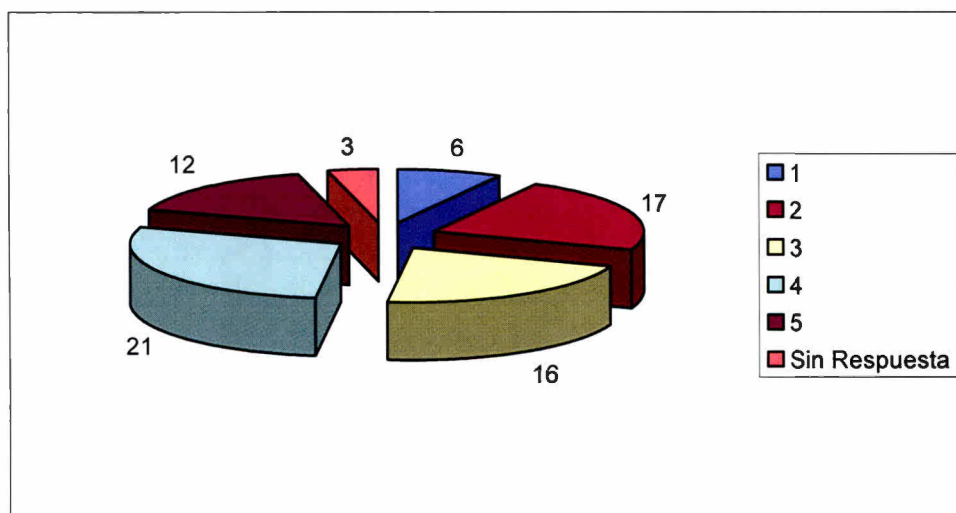
5. Existe una buena relación con mis jefes fuera de la institución y de las horas laborales.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



4. Me siento a gusto y tranquilo laborando para una institución como el Instituto Atenas.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión

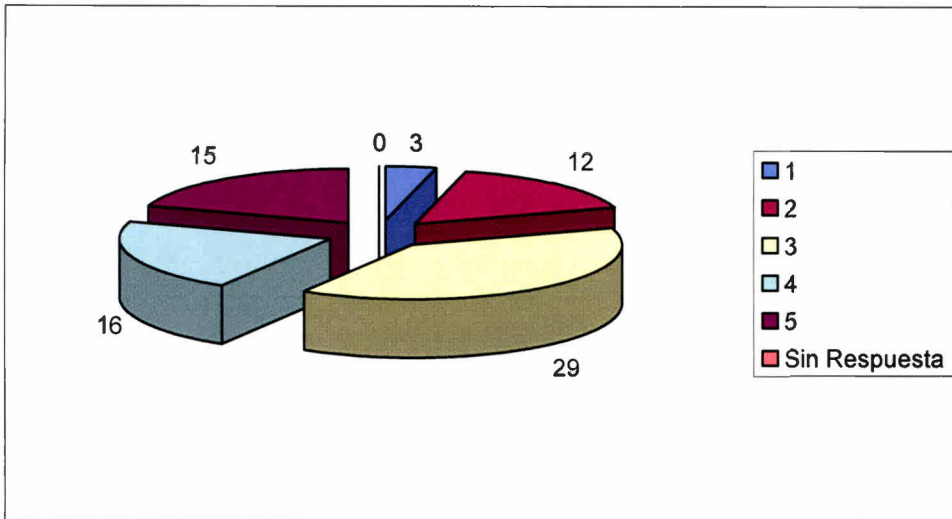


Cooperación.

1. Mis directivos me ayudan en mi crecimiento personal e intelectual.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

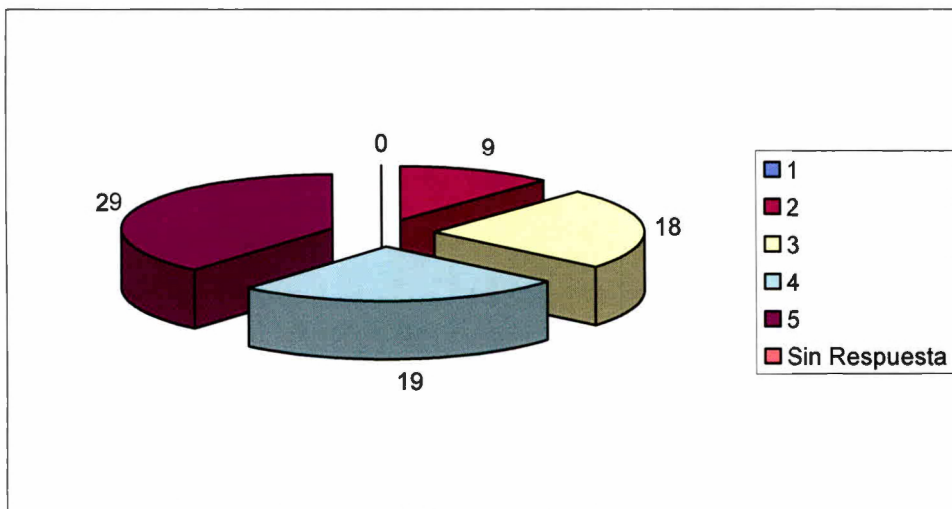
Sin opinión



2. Mis directivos me apoyan a desarrollar proyectos que puedan beneficiar a la institución en general.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

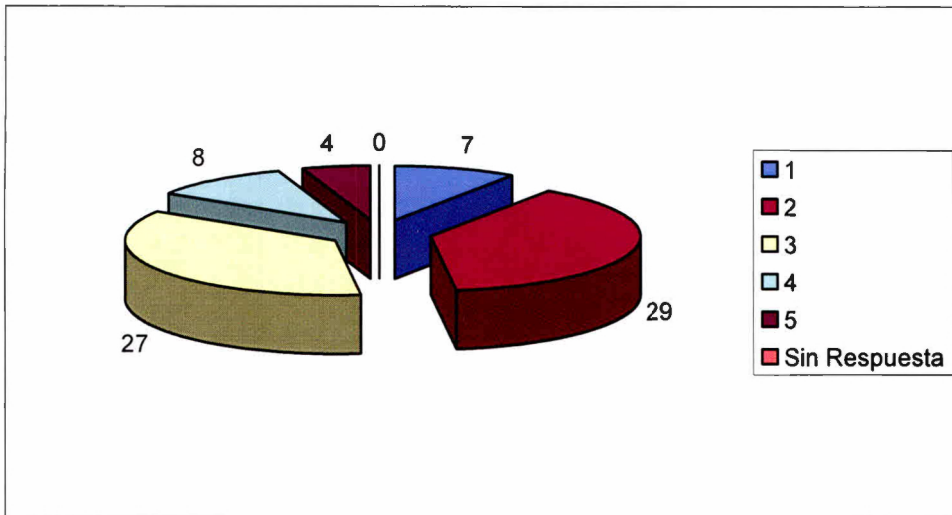
Sin opinión



3. Existe un ambiente de trabajo colaborativo con mis compañeros.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

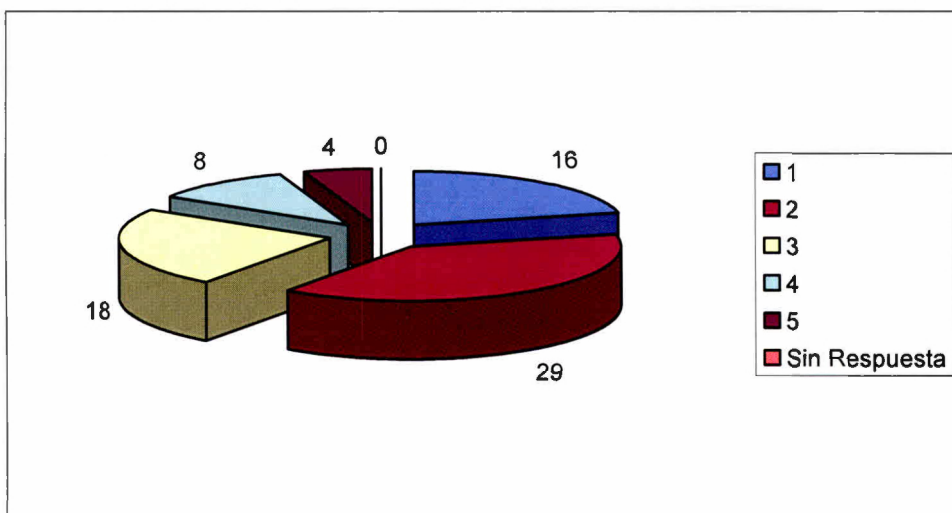
Sin opinión



4. Mis compañeros no son un obstáculo para mi crecimiento personal e intelectual dentro de la institución.

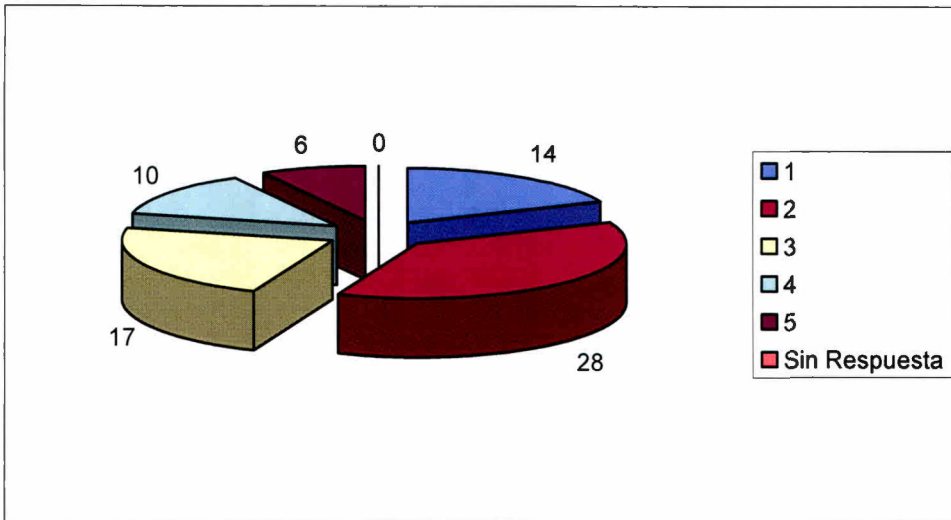
Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión



5. Sé que puedo confiar en mis compañeros de trabajo cuando tengo un problema dentro de la institución.

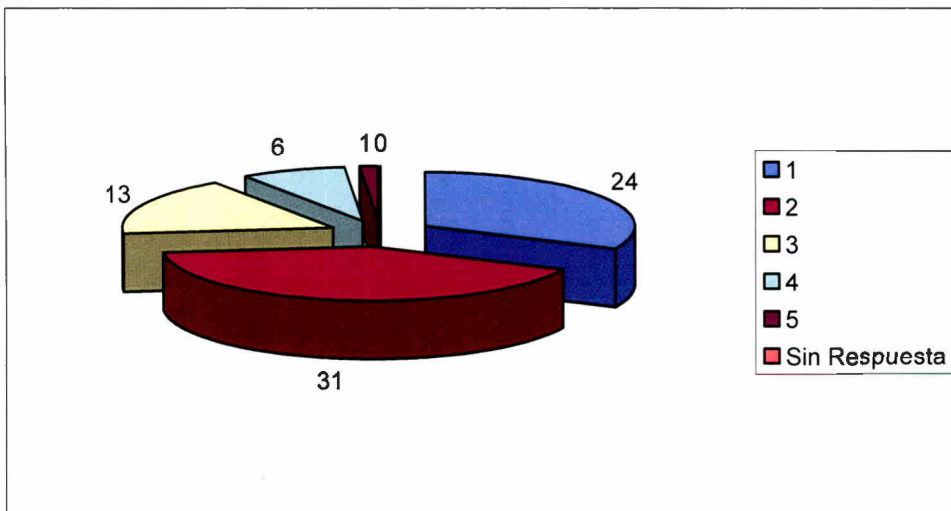
Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



Estándares.

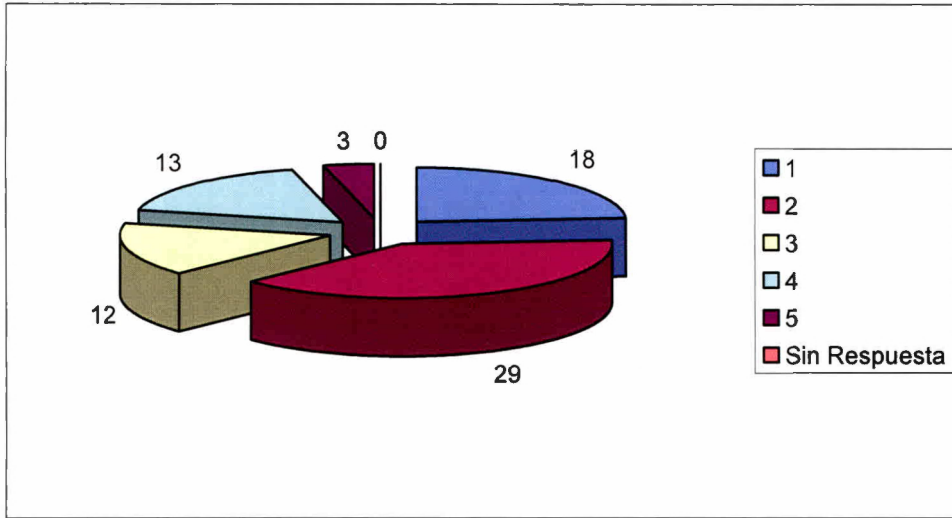
1. Los objetivos y metas administrativas son difundidas en toda la institución y conocidas por todos los empleados.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



2. Los objetivos y metas académicas son difundidas en toda la institución y conocidas por todos los empleados.

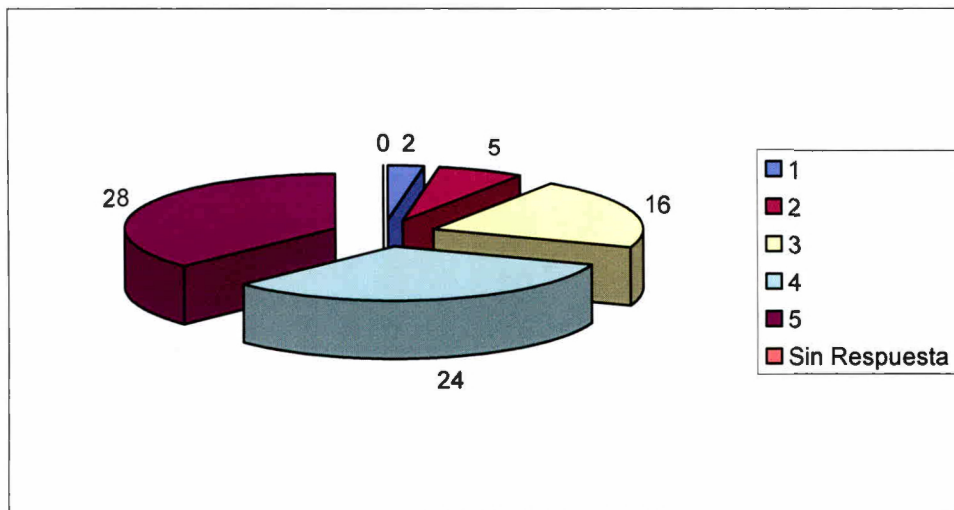
Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



Conflicto:

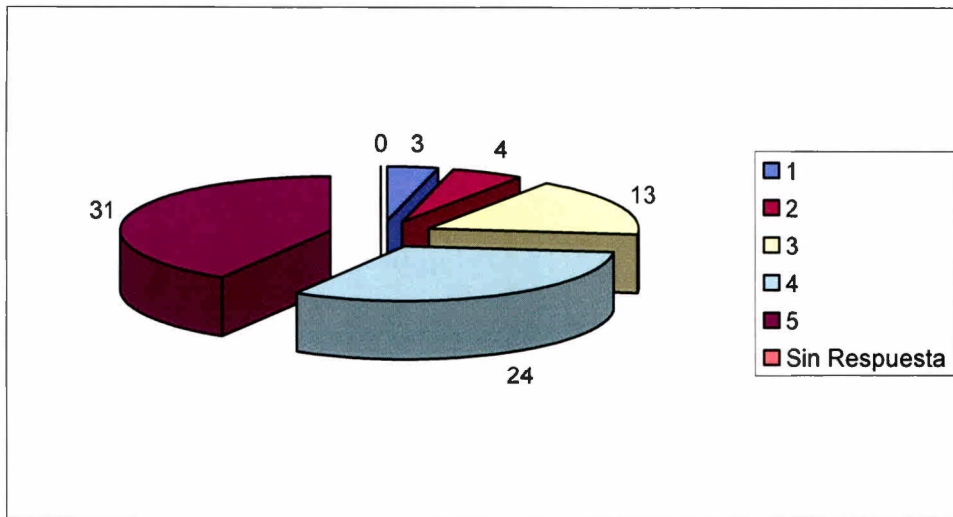
1. Mis jefes permiten que los problemas que afectan a la institución sean conocidos por todos para así buscar una solución en conjunto.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



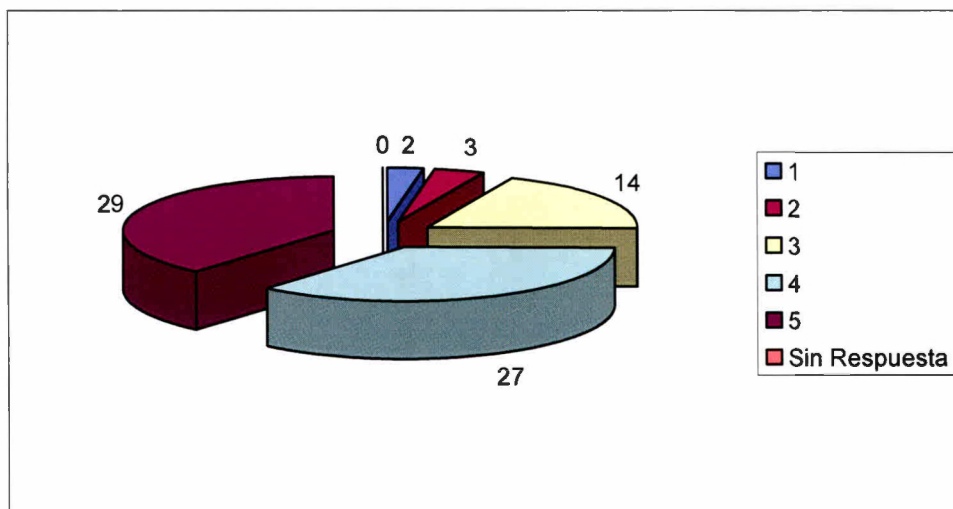
2. En el instituto no es utilizado el rumor como medio de comunicación de conflictos.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



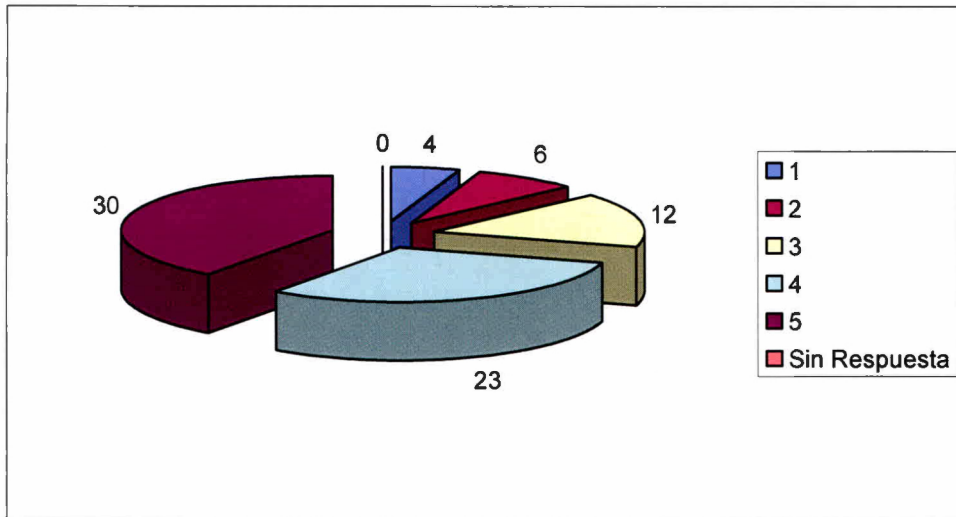
3. Mis directivos comunican constantemente el resultado de las estrategias tomadas para el cumplimiento de los objetivos.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



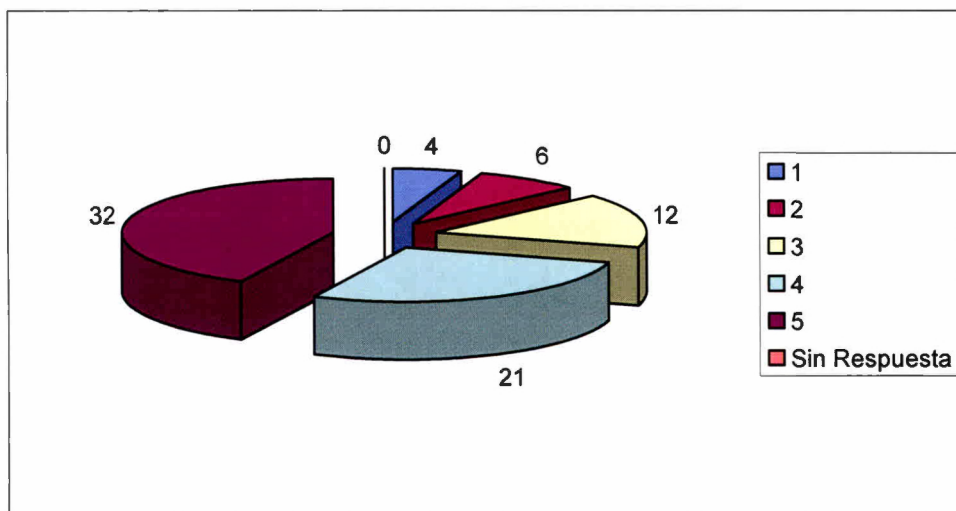
4. Mis directivos comunican a la institución los aciertos de la misma en cuanto a la administración financiera y académica se refiere.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



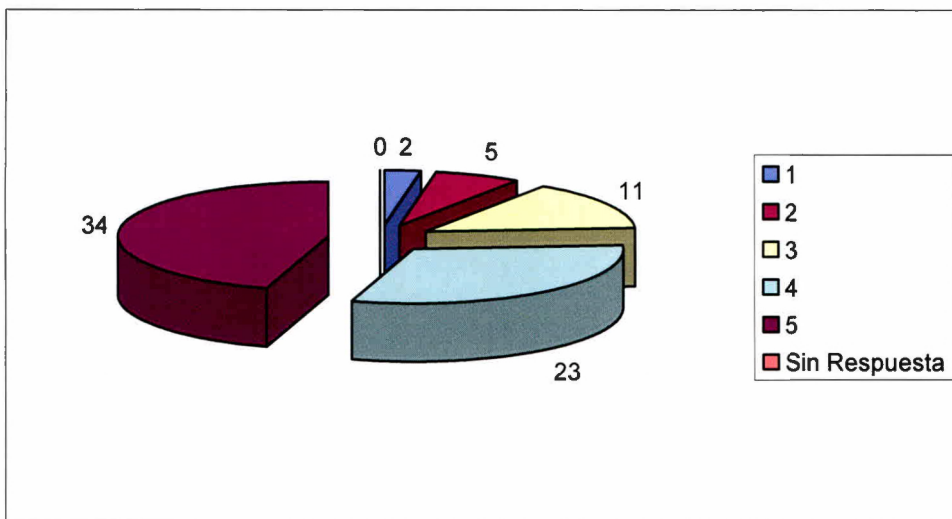
5. Mis directivos comunican a la institución los errores de la misma en cuanto a la administración financiera y académica se refiere.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



6. Mis jefes y colaboradores permiten que yo diga mis opiniones y soluciones ante temas problemáticos para la institución.

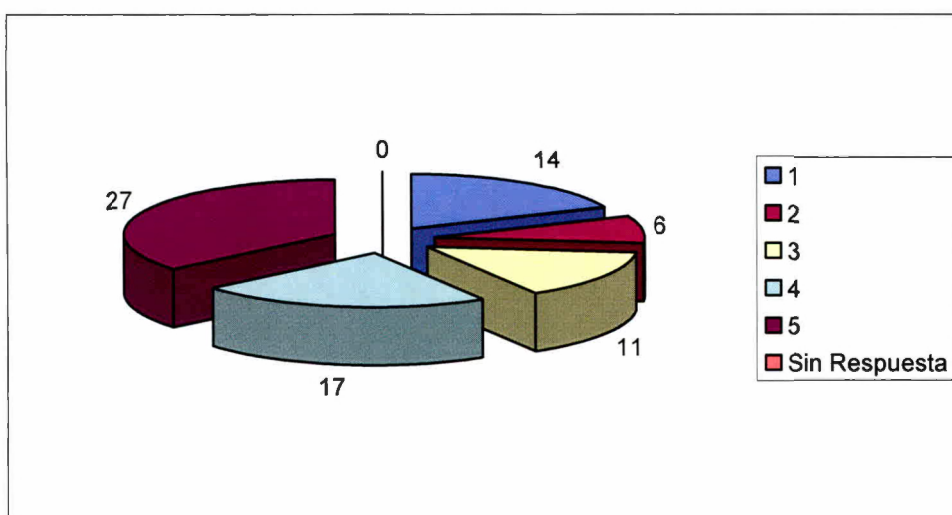
Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



Identidad:

1. Los objetivos que tiene la institución y mis objetivos como empleado de la misma coinciden.

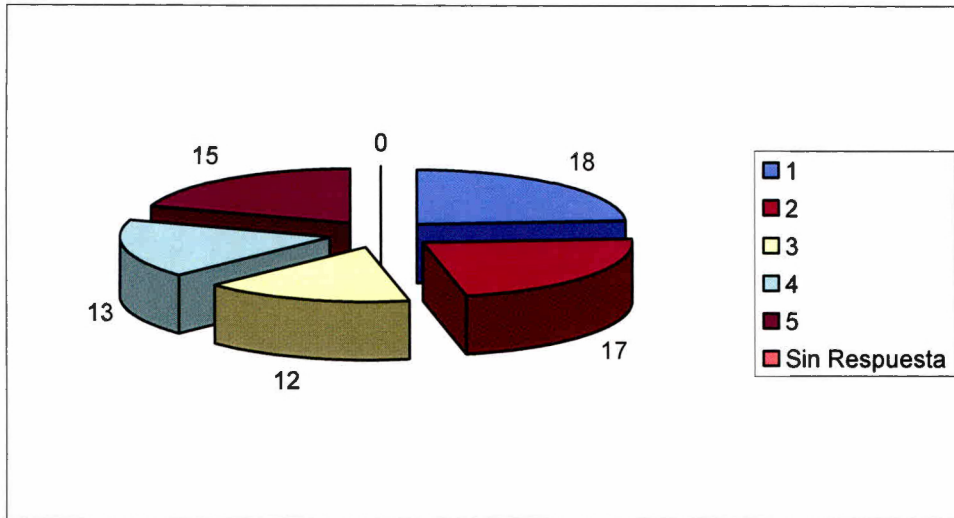
Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



2. Siento que pertenezco a un equipo de trabajo.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

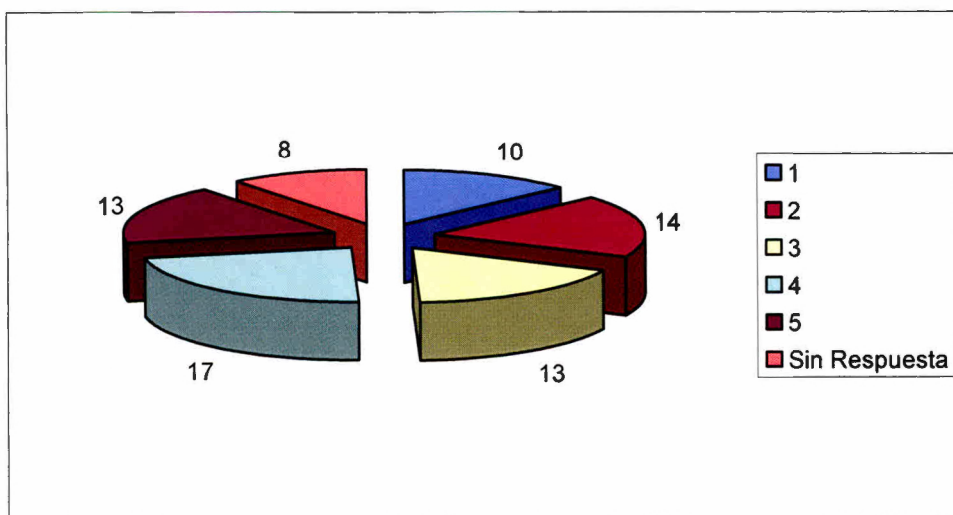
Sin opinión



3. Creo que soy un miembro valioso para el Instituto.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión



Sección 2

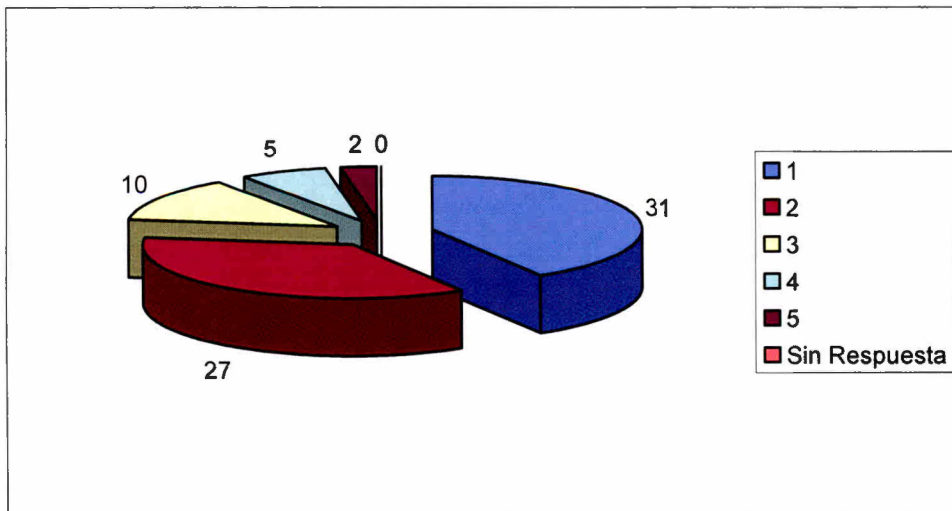
Misión: Llamado también declaración de objetivos oficiales; este “documento” contiene la declaración general y el propósito y filosofía de la organización. Del contenido de la misión surgirán los objetivos oficiales de la institución que a su vez darán pie a los objetivos operacionales de la misma.

La misión del Instituto Atenas es: “Otorgar a la sociedad calidad educativa para mejora del país, basándose en el liderazgo, la excelencia y en la preservación de los valores”.

1. Creo que la misión del Instituto Atenas es actual y no arcaica en comparación con el ambiente vivido por los estudiantes en la sociedad en general.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

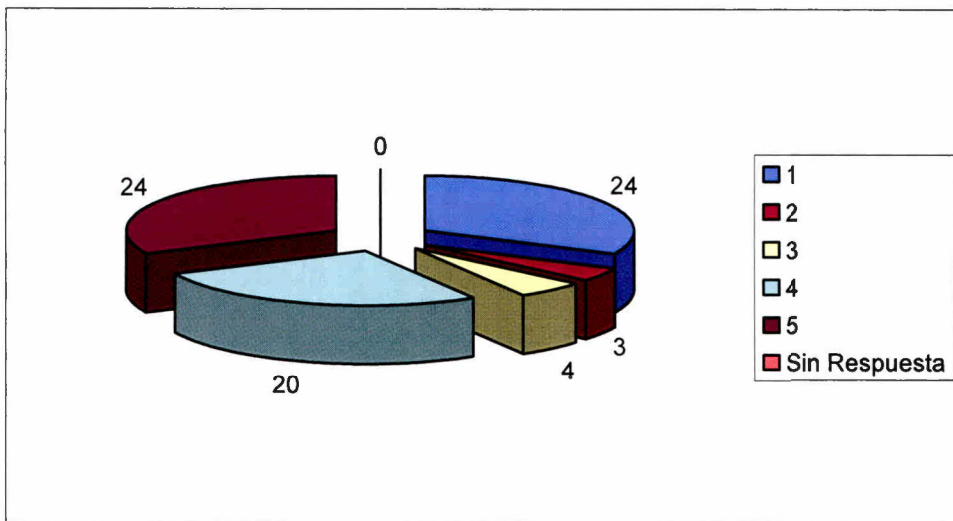
Sin opinión



2. Considero que a la misión actual del Instituto Atenas le hacen falta cambios que le permitan tener una renovación y evolución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

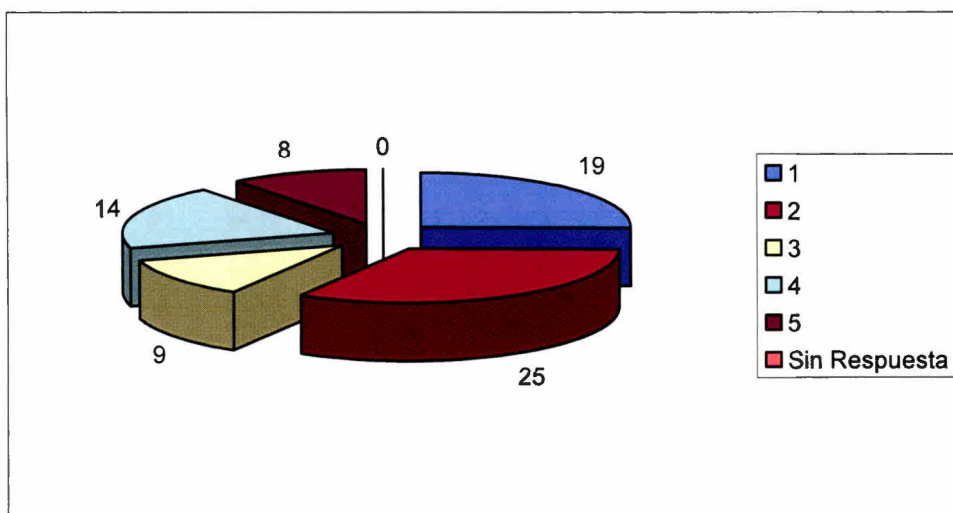
Sin opinión



3. Considero que lo enunciado en la misión del instituto es acorde con las necesidades culturales y académicas de la región.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

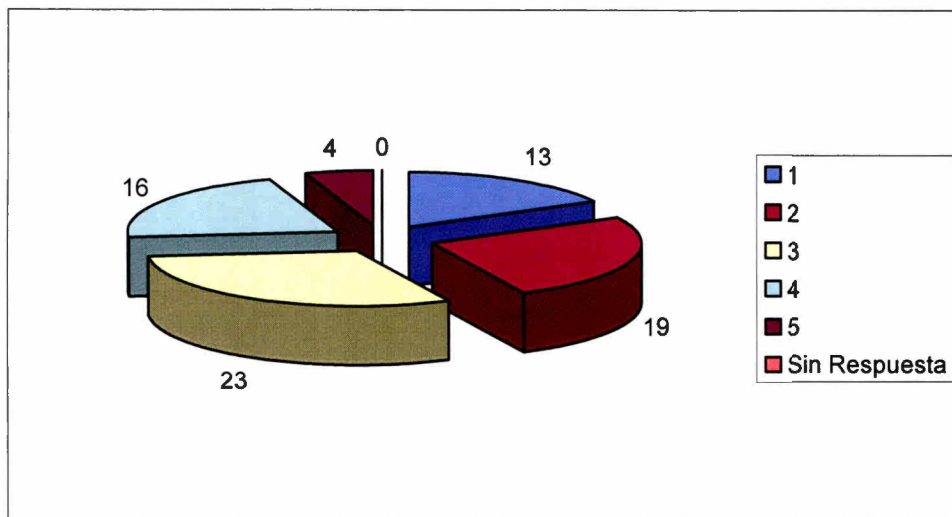
Sin opinión



4. La actual misión refleja el verdadero “vivir” de la institución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

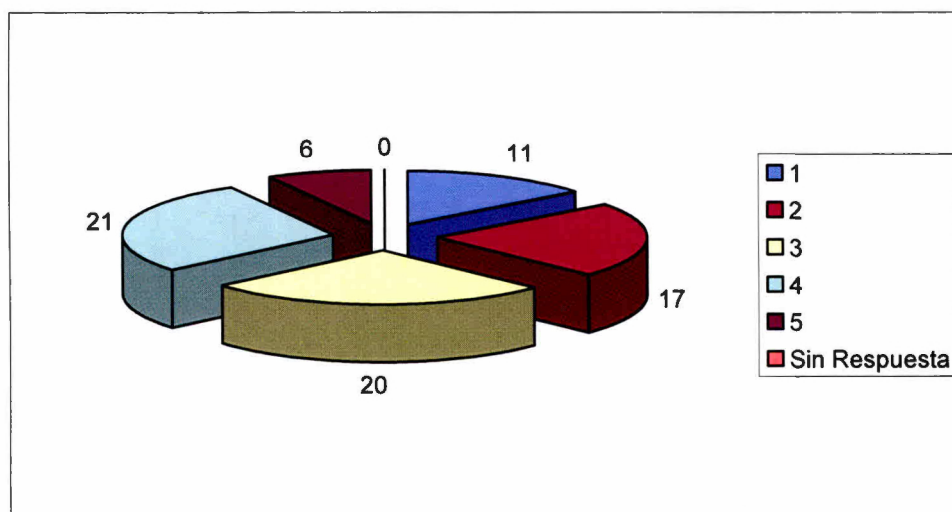
Sin opinión



5. Los objetivos oficiales y operativos de la institución comunicados a todos en las juntas de inicio de cursos son acordes a lo enunciado por la misión.

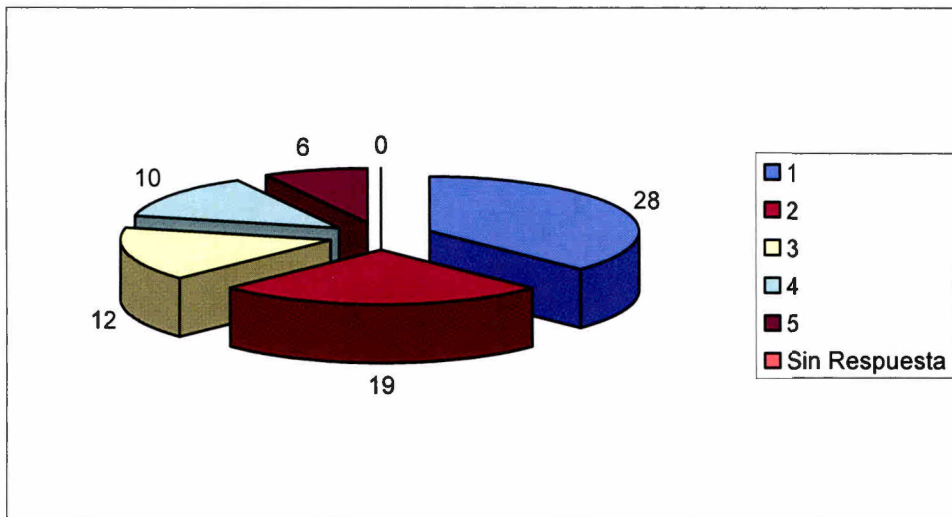
Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión



6. La forma en la que la misión es dada a conocer al público en general (impresión en artículos promocionales como gomas, lápices, reglas, etc., inserción en los promocionales tanto televisivos como radiales e impresos de la institución) la considero altamente efectiva.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión

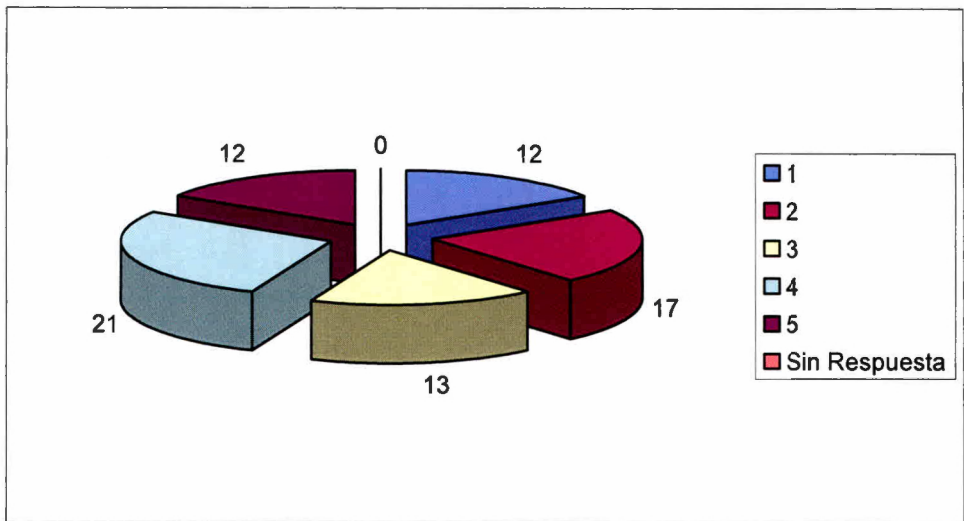


Sección 3

Liderazgo: Entendamos al liderazgo como el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios

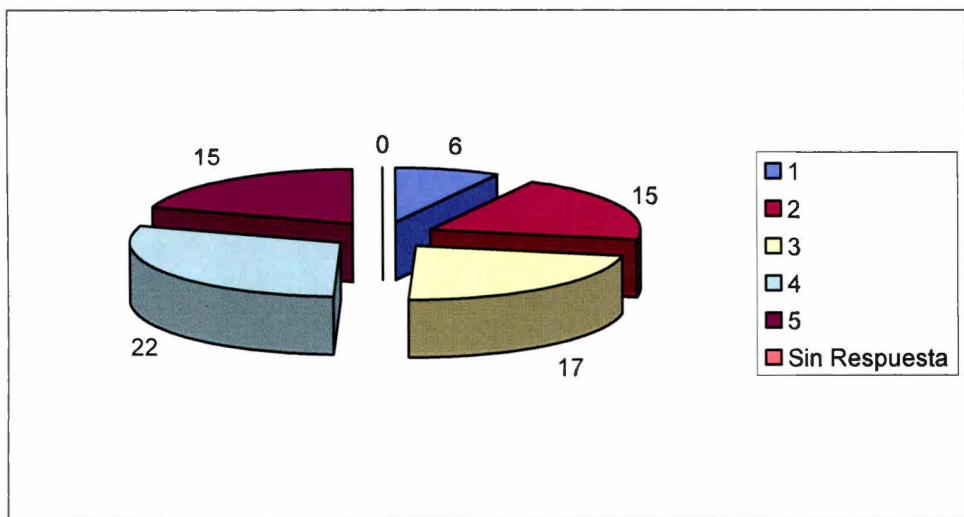
1. Mis líderes son claros en sus procedimientos por lo que todos entendemos hacia dónde vamos como institución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



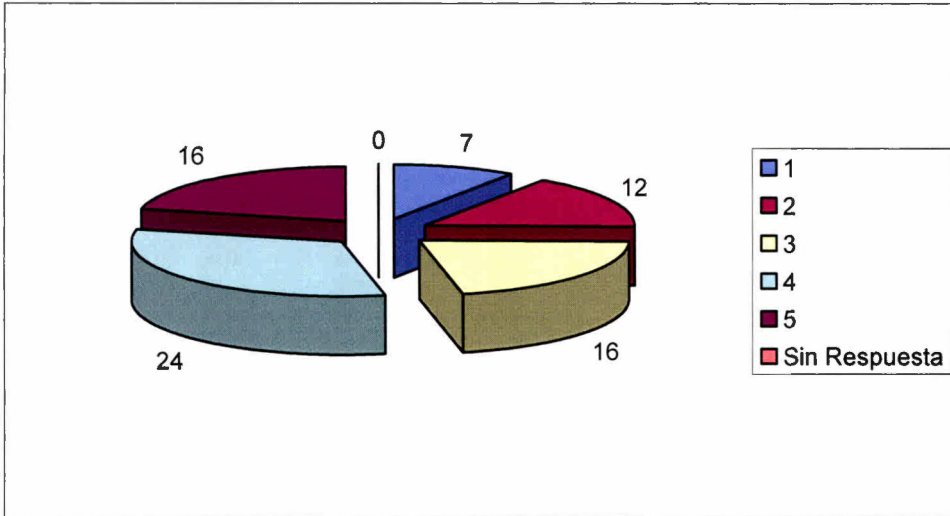
2. Mis líderes saben tomar decisiones de manera sensata y no viseral por lo que nos sentimos seguros con dichas decisiones.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



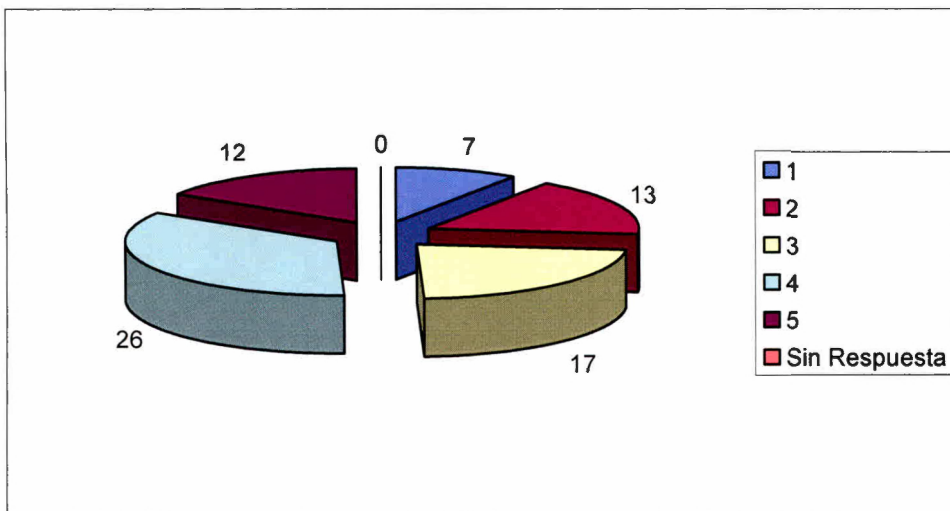
3. Todos tenemos una misma visión hacia el futuro del Instituto Atenas gracias a que mis jefes han comunicado cuáles son los objetivos que desean ser alcanzados.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



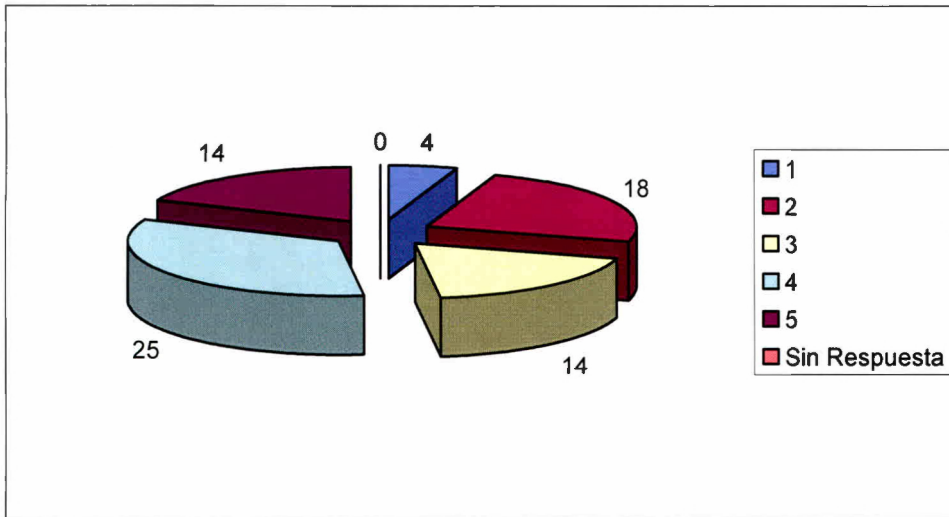
4. Todos conocemos las estrategias a seguirse para el cumplimiento de objetivos gracias a que mis jefes lo han comunicado de manera oficial a toda la institución.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



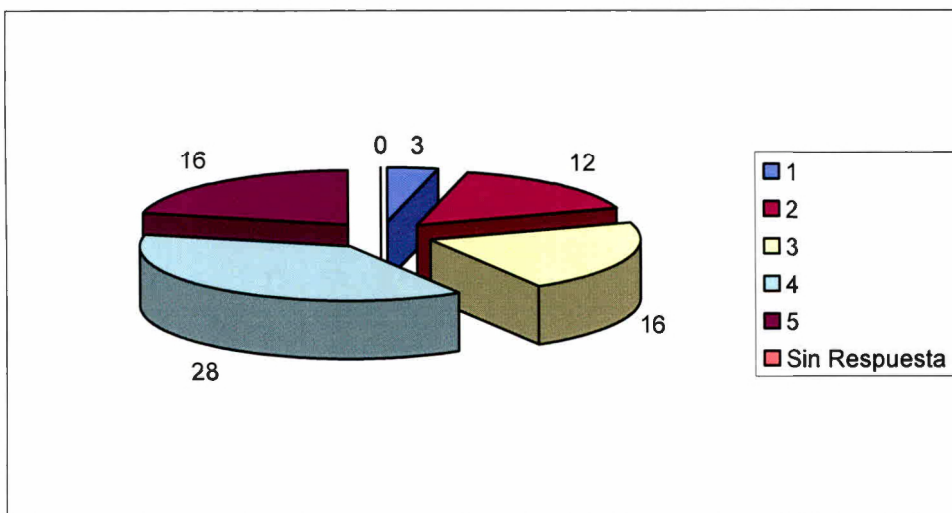
5. Mis directivos me motivan a lograr mis metas propuestas a inicio del ciclo escolar.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



6. Mis directivos me ayudan a superar dificultades y obstáculos que se presentan en mi vida cotidiana y que impiden mi labor dentro de la institución.

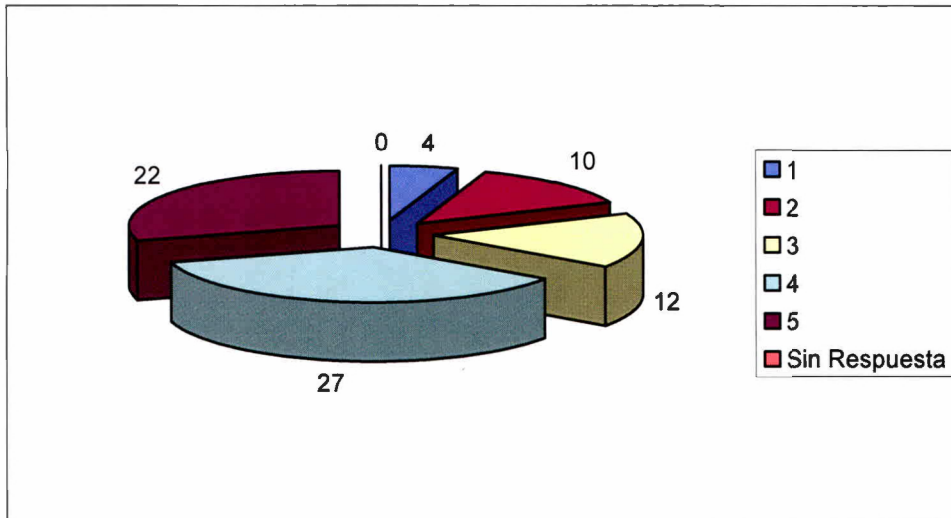
Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo
Sin opinión



7. En general creo que mis directivos son verdaderos líderes.

Totalmente de Acuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente en desacuerdo

Sin opinión



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En cuanto al clima organizacional puede seguirse lo que Schein en 1982 propone en beneficio del clima deseable en una institución escolar, cuatro condiciones necesarias para evitar "la epidemia organizacional" y lograr una adaptación efectiva de sus miembros:

1. Habilidad para una comunicación eficaz;

Los resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos muestran que la comunicación oficial se logra gracias al rumor y que éste ha sido un factor decisivo en el mal ambiente vivido en la institución. La dirección sólo se ha limitado a lamentarse la deficiencia pero no ha propuesto hasta ahora ningún medio que resulte eficiente para la comunicación. Las juntas de inicio de semestre intentan otorgar al empleado los conocimientos de los objetivos que se desean alcanzar pero no existe un seguimiento de lo que sí o no se logra alcanzar lo cual hace deficiente el proceso de crecimiento y de relaciones laborales. Los empleados opinan que no es suficiente el grado de conocimiento que tienen de los procesos seguidos por los directivos en cuanto a la administración tanto financiera como académica por lo cual no pueden trabajar en conjunto.

Raya propone la creación de un departamento encargado de la difusión de los comunicados oficiales tanto de manera interna como externa para así tener informada a la comunidad en general de los aciertos alcanzados por la institución. Además de dichos comunicados oficiales también puede encargarse de que la comunicación horizontal y vertical fluya mejor al realizar medios de comunicación como una página electrónica de profesores en la que éstos puedan colocar textos de divulgación científica y la creación de una revista para todos los involucrados con la institución en la que se puedan enterar de lo que sucede dentro de ella. Este departamento también se puede encargar de la imagen general del plantel para que ésta sea uniforme y presente una generalización en todos sus aspectos. Otra recomendación es la

creación de una revista informativa con lo que sucede en la institución en todos sus niveles. Dicha publicación puede ser mensual y es recomendable que tenga datos importantes y actuales de lo que cada una de las áreas del plantel realiza, tales como eventos académicos, culturales, logros de los profesores, logros del plantel mismo, tasa de crecimiento, éxito de los graduados, festividades especiales, etc. Los encargados de esta publicación pueden ser empleados del plantel o incluso alumnos de alguna de cada una de los grados académicos con los que se cuentan que funcionen como reporteros y redactores con la supervisión de un profesor o un grupo de profesores que formen el consejo editorial que apruebe o no lo que se quiera publicar.

2. Flexibilidad y creatividad para implementar cambios necesarios.

Los empleados del Instituto Atenas mencionaron no sentirse tomados en cuenta a la hora de la toma de decisiones por lo cual tienen la idea de que no existe confianza por parte de los directivos para con ellos. Los encuestados opinaron sentirse excluidos tanto de la información importante como de la oportunidad de mejorar a la institución por medio de su trabajo extra o por medio de la opinión y expresión de puntos de vista ante los conflictos y momentos de crisis. Se refleja una falta de flexibilidad para aceptar que otras opiniones provenientes de individuos que están en un nivel más bajo en la estructura puedan ser beneficiosas para el instituto.

Litwin y Stringer le dan importancia especial a este punto, incluso lo catalogan como parte esencial del clima organizacional, por lo que en este caso se recomienda tener al tanto a los empleados tanto de los aciertos como de los fracasos que el instituto vaya acumulando y adoptar una política de puertas abiertas en la cual todo individuo perteneciente al plantel pueda dar su opinión y punto de vista con respecto a las problemáticas suscitadas. Como ya se cito en el marco teórico, Robbins en 1986 menciona que existen ciertos atributos de la personalidad que afectan o condicionan al clima organizacional, entre estos atributos destacan en esta parte de la investigación dos en especial:

El locus de control, con el cual Robbins explica que hay personas que se

sienten dueñas de su destino y otras que se sienten presa del mismo; por lo que es importante tomar en cuenta las recomendaciones de ambos para reforzar la personalidad de los primeros y para motivar a los segundos, además de que la gente que se siente segura de sí y de su destino por lo regular cuentan con ideas propositivas que pueden resultar benéficas para ellos y para la institución entera.

Autoritarismo, designa la suposición de que debe haber diferencias de estatus de poder entre los miembros de una organización. En ocasiones estas diferencias hacen que la información se quede como secretos pertenecientes a estos miembros y por ende las decisiones sólo las toman ellos en lugar de compartirlas, lo cual afecta a la institución en general al hacerla un organismo completamente cerrado a las ideas de unos cuantos que por lo general no toman en cuenta a las necesidades generales de los empleados sino las necesidades que en esos momentos les convienen a ellos.

Es obvio que habrá cierta información que no se pueda divulgar a todo el personal pero aún en este tipo de información es importante que la directora no tome sola las decisiones, por lo que se recomienda compartirla con algún otro directivo y juntos buscar una solución que refleje el sentir de todo el plantel y buscar así un beneficio generalizado.

Puede recurrir a solicitar información anónima por medio de un buzón de quejas y sugerencias en la que los empleados e incluso alumnos y padres de familia puedan anotar libremente sus ideas. También es importante que la directora tenga presencia en la institución y que organice juntas mensuales con sus empleados en las que solicite que éstos sean francos y externen sus dudas, sus inquietudes, sus solicitudes más apremiantes y que sean del interés de todos. Estas juntas pueden ser por grados académicos o incluso generales, pero hay que tomar en cuenta que las necesidades de un profesor de maternal probablemente no sean las mismas que las de un profesor de licenciatura.

3. Fomento de la identificación y compromiso con los fines de la institución

La gente que labora para el instituto Atenas siente que no existe una identificación plena entre sus objetivos personales y los laborales pero sobre todo comentan que existe una falta de identificación con lo que el plantel es y propone. La gente no siente trabajar en equipo y pertenecer a uno y sobre todo no siente suya a la institución a pesar de que incluso muchos de ellos han laborado para ella desde sus inicios. Esta falta de compromiso y de identificación se puede derivar de la falta de atención que los altos mandos han hecho sobre el personal y el poco acercamiento logrado en los últimos años. Los empleados sienten que sus necesidades no son tomadas en cuenta en la escuela y de hecho en pláticas informales con el autor del texto mencionan que en otras instituciones en las que trabajan son escuchados y sus opiniones son básicas para la toma de decisiones por lo que sienten un apego y una fidelidad mayor a estas instituciones. El instrumento de recolección de datos arroja también el enorme desacuerdo que existe en el personal con la pregunta dirigida a conocer si tienen oportunidades de crecimiento tanto personal como económico dentro del Instituto Atenas, lo cual también es un factor que determine la falta de apego a la institución.

Es recomendable que primero la dirección conozca cuáles son las necesidades básicas de sus empleados y las tome en cuenta a la hora de realizar sus planes a corto y mediano plazo y que intente hacer ver a los trabajadores que esas necesidades son afines en muchos de los casos a las necesidades del estudiante y de la región misma. También es necesario comunicar a todos cuáles son las metas y compromisos que la institución ha contraído con sus clientes para que todos tengan en claro el mismo mensaje y luchen por el bien común. Rodríguez en 1999 menciona que clima organizacional va sumamente ligado a la motivación y al perfeccionamiento de de las condiciones laborales y grupales. Hay que recordar que los empleados tienen necesidades básicas que cubrir y que éstas definitivamente son una de las primeras motivaciones que los empleados tienen. Si ellos sienten que la institución no les otorga buenos sueldos y buenas prestaciones su motivación para laborar no será suficiente

para un correcto desempeño. Al igual que en caso anterior Litwin y Stringer ven este punto como un condicionante para el clima organizacional, aunque también comentan que puede existir al principio una resistencia al cambio que puede ser difícil de vencer a pesar de que los cambios sean en beneficio de los mismos empleados.

4. Clima interno de apoyo y libre de amenazas;

Los empleados se sienten apoyados por sus compañeros aunque no dejan de pensar que en algunas ocasiones pueden ser amenazas para su desempeño. Esto denota que no existe la mentalidad en ellos del trabajo colaborativo y del apoyo mutuo y que – como se vio en el punto pasado – cada quien trabaja por metas y objetivos diferentes. Entre los encuestados existe un comentario más grave aún y es el que tiene que ver con sus directivos. Un gran porcentaje opina que se siente apoyado por sus compañeros pero cuando se trata de evaluar el apoyo de sus jefes o directivos la situación cambia bastante. Esto sí es preocupante porque un jefe y líder debe de apoyar a sus empleados en los proyectos que tenga para mejora del plantel y sobre todo si estos proyectos son positivos para alumnos y clientes potenciales y en este caso no está sucediendo esto, es más, los empleados ni siquiera se sienten escuchados. En charla informal con el autor una de las empleadas administrativas comentó que ha sugerido en varias ocasiones la compra de un programa computacional que aseguraría un mejor desempeño en su área de trabajo pero también comenta que la dirección no ha querido tomar en cuenta esta propuesta alegando que no todos saben usar una computadora y que seguramente se echarían a perder las que tienen por el mal manejo de la misma. La persona que comenta esto cuestiona esta respuesta diciendo que en dado caso lo que necesitarían es mayor capacitación para este tipo de situaciones y así tener una mejora y eliminar al burocratismo que ha afectado la imagen de los administrativos tanto en alumnos como en empleados.

Lickert y sus colegas (citado por Vegas, 1992); desarrollaron un instrumento denominado "El Perfil de la Escuela" después de haber descrito la relación

significativa entre: a) estilo de gerencia; b) características de un sistema organizacional de interacción-influencia; y c) efectividad de la organización. Para medir el funcionamiento interno de la organización describieron sus características en cuanto a: 1) Proceso de liderazgo; 2) fuerza motivacional; 3) proceso de comunicación; 4) proceso de toma de decisiones; 5) establecimiento de metas; y 6) Proceso de control.

Estos puntos pueden ser analizados a detalle para ver en cuál sí se están logrando las metas planteadas originalmente y en cuáles no y de este modo empezar a formar un ambiente en el cual todos los empleados puedan trabajar sin el temor a que otros les quiten el trabajo o el puesto a que puedan trabajar pensando en que su labor beneficia no tan sólo a los clientes actuales o potenciales sino a todos los compañeros de trabajo.

En cuanto a la misión los resultados permiten ver un grado de aceptación ante lo enunciado actualmente en ésta. Muchos de los encuestados opinaron que existe una vigencia en sus estatutos y sobre todo una congruencia entre lo que se dice por escrito y las necesidades básicas de la región. El problema que atraviesa esta misión es de carácter interno y no externo, ya que los empleados no creen que se viva dentro de la institución lo que se anuncia en este documento. Parte de la problemática radica en que la misión y los objetivos planteados a inicio del semestre en las juntas con el personal no coinciden en la mayoría de los casos o simplemente esos objetivos no son comunicados de manera correcta lo que hace que cada quien tenga una particular visión de lo que se quiere alcanzar haciendo pues que no se tenga un mismo destino a alcanzar.

¿Hace falta entonces un replanteamiento de la misión? Antes de contestar esta pregunta es necesario plantearse primero si no es necesario hacer una corrección en el planteamiento de los objetivos estratégicos en lugar de preocuparse por redactar una misión nueva. Daft en 1998 ya citado en el marco teórico de esta investigación menciona que la misión contiene metas específicas y a su vez éstas permiten que los departamentos tengan dirección. El problema es que como menciona este mismo autor la gente en el Instituto Atenas tiene a confundir los objetivos oficiales con los operativos por lo que no

llegan a darse cuenta de que lo operativo no siempre va ligado de lo administrativo y por lo tanto son caminos diferentes los que se deben de seguir para sus cumplimientos.

Una vez analizado la problemática de la falta de entendimiento y conocimiento de los objetivos oficiales y operativos es importante analizar si la misión está siendo un documento que otorga legitimidad a los usuarios actuales de la institución y a los futuros clientes. Si esto no está sucediendo es necesario entonces primero que nada conocer cuáles son las necesidades y tendencias de los empleados, luego las de los clientes actuales y potenciales y por último de la región para así determinar oraciones que permitan enriquecer y hasta cambiar por completo el enunciado de la misión.

Por último el liderazgo es otro de los problemas más recurrentes en los encuestados, puesto que opinan que falta una verdadera guía que les permita tener una idea común de lo que se está buscando como institución pero que sobre todo les enseñe con el ejemplo la necesidad y los beneficios de trabajar en equipo para el bienestar común.

Muchos opinaron que los directivos sienten que son líderes por encontrarse en el puesto que tienen y legitimizan dicho poder por medio de la cohesión y del regaño en lugar de hacerlo por medio de la recompensa y del apoyo en acciones positivas para el estudiante o para la institución en general. Robbins (1996) menciona que el jefe cuando es líder debe de velar por los intereses de los subordinados y no en beneficio de sí mismo por lo que un líder por cohesión está alejado de ésta realidad.

Como ya se mencionó con anterioridad en el marco teórico, John Kotter (1990) menciona que las directrices que un directivo con liderazgo debe de saber cumplir con ciertas tareas:

Establecer una dirección basada en los objetivos generales de la institución y que permita que la gente que labora en ella se sienta identificada con esa dirección; lo cual también ayudaría al clima organizacional y a redireccionar a la misión.

Alinear a la gente para seguir los mismos objetivos y a su vez crear un ambiente laboral basado en la confianza y en el apoyo mutuo.

Motivar e inspirar a la gente tomando en cuenta sus necesidades básicas y las necesidades de la institución haciendo una mezcla de ambas que permita una satisfacción generalizada tanto en plano laboral como en el individual en el empleado.

Aquí es necesario que los directivos se den cuenta de que tienen que buscar el apoyo de su gente y esto sólo lo lograrán cuando como líderes se den cuenta de que es necesario saber escuchar y entender las necesidades de los empleados para así entonces ofrecerles beneficios que les permitan mejorar tanto en el ámbito personal como en el laboral y así tener gente trabajando por amor a la institución y no por un sueldo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-egg, E. y Aguilar, M. (1990). *Cómo elaborar un proyecto*. México, D. F. El Ateneo.
- Boyett, J. H., y Boyett, J. T. (1999). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* (B. Trabal, Trad.). Bogotá: Norma.
- Cañete F. (1978). Documento de trabajo sobre Evaluación Educacional. CIEME OEA Costa Rica.
- Casassus J. (1990). *Conferencia sobre crisis del sistema educativo*. Unesco, material mimeografiado
- Castetter, W .B. & Young, P. I. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. (7th ed.) New York. Macmillan.
- Chaves N. (1994) *La imagen corporativa*. Ed. Gustavo Gili. Barcelona.
- Chruden, H. y Sherman, A. (1982) *Administración de Personal*. México. Editorial Continente.
- Daft R. *Teoría y diseño organizacional*. México: Internacional Thomson Editores.
- Duncan, W. (1999). *Las ideas y la práctica de la administración*. México, D. F.: OUP.
- Goldhaber G (1986) *Comunicación Organizacional*. Gerald M. Goldhaber. Editorial Diana.
- Goncalves, A. 2000. *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Hampton, D. 1989. *Administración*. Mc Graw Hill.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill
- Hellriegel D., Slocum J., Woodman R. (1999). *Comportamiento Organizacional México* : International Thomson Editores.
- Kotter J., *El líder del cambio*; traducción Paulina Díaz Cortés; Ed. McGraw-Hill; México, 1997.

Koontz, Harold y Wihrich H. 1988. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.

Lafourcade, P. (1990). *Evaluación de Unidades Educativas sobre la base de logros*. Editorial Trillas, México

Lynch P. y otros; Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación, Clima organizacional; Ediciones Facultad de Educación, Universidad de Concepción; Concepción, 1999.

Mc Gregor D. El aspecto humano de las empresas; Ed. Diana; México, 1969.

Meade D y Ruiz, C. M. I. (2002). Planeación Normativa en: Antología del curso de Planeación de Instituciones Educativas. Universidad Virtual: ITESM.

Morgan, G. (1998). Imágenes de la Organización. México, D. F. : Alfaomega.

Nilo S. (1990). *Documento de trabajo sobre Evaluación de la H. institución educativa OEA*,

Robbins, S. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

Robbins, S. 1998. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice may.

Rodríguez, M. D. (1999). Diseño Organizacional. México, D. F. : Alfaomega.

Wayn M., Robert N. (1998). Administración de recursos humanos. Prentice Hall,, 6a. Ed.

Senge, P. (1998). La quinta disciplina. México, D. F.: Granica.

Sthepen R.. Prentice Hall (1987). Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Sthepen Robbins. Prentice Hall