

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL

ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**

ACCIONES QUE FAVORECEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

**PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

Autora: Ma. de Jesús Acosta Palacios

Asesora: Maestra Susana Ramírez García

Monterrey, N.L.

Noviembre de 2004

ACCIONES QUE FAVORECEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Proyecto de implementación presentado

por

Lic. Ma. de Jesús Acosta Palacios

ante la Universidad Virtual

del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para optar

por el título de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Noviembre de 2004

RESUMEN
ACCIONES QUE FAVORECEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

NOVIEMBRE DE 2004

MA. DE JESUS ACOSTA PALACIOS
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE TAMAULIPAS

Dirigida por la Maestra Susana Ramírez García

Conocer el clima de una organización educativa permite identificar a la institución de acuerdo a la percepción de sus integrantes, de tal forma que los lleve a realizar un análisis y reflexión individual de la manera como influyen en la constitución de dicho clima y como afecta su desempeño profesional. Este documento presenta el proceso de implementación realizado en torno a las situaciones problema analizadas en el diagnóstico, tomando en cuenta los aspectos que conforman el clima organizacional: la cultura, el liderazgo, la motivación, el desempeño del personal y los conflictos que se detectan.

La identificación del clima que prevalece en la Escuela Secundaria General María Jovita Caballero, a través de un proceso previo de investigación permitió implementar acciones que favorezcan el clima de la organización investigada, ya que un ambiente de trabajo adecuado permite un mejor desempeño del personal que labora en la organización educativa, el cual incidirá en mayor productividad.

Se realizó la fundamentación teórica del proyecto de implementación describiendo cada una de las variables involucradas, en la metodología se enfatizó los métodos y técnicas utilizadas, tanto en la etapa de ejecución como en la de evaluación del curso taller.

El proyecto curso taller denominado “Acciones para mejorar el clima organizacional” se implementó en la organización educativa contando con la participación activa de los destinatarios, lo que les facilitó reflexionar sobre su desempeño.

Los resultados de la implementación y la evaluación del curso taller se realizaron considerando la metodología de operación por fases: en las dos primeras fases se consideraron los resultados que permitieron elaborar la misión de la institución educativa y las acciones para favorecer el clima organizacional; en la tercera fase se llevó a cabo la evaluación e impacto del curso taller.

Para finalizar la implementación del proyecto se realizó una serie de conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN GENERAL.....	xiii
CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EDUCATIVA Y NECESIDADES ENCONTRADAS	1
A. Contexto de la implementación.....	1
1. Descripción de la institución educativa.....	1
2. Sujetos involucrados.....	2
B. Problema de investigación.....	4
1. Definición del problema de investigación.....	5
2. Antecedentes.....	6
C. Diagnóstico de la situación problemática.....	7
D. Delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución.....	31
1. Delimitaciones.....	32
2 Limitaciones.....	32
E. Objetivo general.....	33
F. Justificación.....	34
CAPÍTULO II. Fundamentación teórica del proyecto	35
A. Clima organizacional.....	35
1. Definición de clima organizacional.....	36
2. Características del clima organizacional.....	38
3. Dimensiones del clima organizacional.....	40

B. Cultura organizacional.....	43
1. Definición de cultura organizacional.....	44
2. Factores y elementos de la transmisión de la cultura.....	45
C. Liderazgo.....	49
1. Definición de liderazgo.....	49
2. Teorías del liderazgo.....	51
D. Desempeño.....	55
1. Propósitos de la evaluación del desempeño.....	57
E. Motivación.....	58
1. Definición de motivación.....	59
2. Algunas teorías de la motivación.....	60
F. Conflicto.....	65
1. Definición de conflicto.....	65
2. El proceso del conflicto.....	66
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	69
A. Fase del diagnóstico.....	71
B. Fase del diseño del proyecto	73
C. Fase de implementación y evaluación de la implementación.....	74
1 Métodos y técnicas utilizadas	75
a. Metodología de trabajo de la etapa de ejecución.....	75
b. Metodología de trabajo de la etapa de evaluación general.....	76
CAPÍTULO IV PROYECTO CURSO TALLER ACCIONES PARA	78
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	
A. Objetivos generales y específicos del proyecto.....	79
B. Descripción del proyecto	79
1. Etapa de organización.....	79

a. Actividades.....	80
2. Etapa de ejecución.....	80
a. Actividades.....	81
b. Estructura del curso taller	81
c. Metodología del curso taller.....	82
d. Productos esperados del curso taller.....	82
e. Destinatarios del curso taller.....	83
f. Duración del curso taller.....	83
g. Descripción de contenidos del curso taller	84
i. Módulo I. Identificando la visión de la institución.....	84
ii. Módulo II Clima y cultura.....	85
iii. Módulo III. Motivación y desempeño.....	86
iv. Módulo IV. Liderazgo y conflicto.....	87
3 Etapa de evaluación.....	87
a. Actividades.....	87
C. Justificación del proyecto.....	88
D. Estructura del proyecto.....	89
1. Actividades principales y subordinadas.....	89
a. Primera fase: Organización y acopio de opiniones para la elaboración de la misión y visión de la institución educativa	89
b. Segunda fase: Curso Taller Acciones para mejorar el clima organizacional	90
i. Sesión uno: Identificando la visión de la institución, clima y cultura.....	90
ii Sesión dos: Motivación y desempeño.....	91
iii Sesión tres. Liderazgo y conflicto.....	92
c. Tercera fase: Evaluación e impacto del Curso Taller.....	93

2. Operatividad del proyecto (factibilidad, viabilidad)	94
3. Costos de ejecución	94
4. Estructura organizativa y de gestión requerida.....	94
5. Calendarización.....	95
CAPITULO V RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN	97
DEL PROYECTO	
A. Resultados sobre la operacionalización del proyecto.....	97
1 Metodología de operación por fases o etapas.....	98
a. Primera fase: Acopio de opiniones para la elaboración de la	
misión de la institución educativa.....	98
b. Segunda fase: Curso Taller Acciones para mejorar el clima	
organizacional	100
i. primera sesión.....	100
ii. segunda sesión.....	107
iii. tercera sesión	108
c. Tercera fase: Evaluación e impacto del Curso Taller.....	110
i. Memoria del proyecto de implementación.....	110
2. Actividades y objetivos.....	111
3. Determinación de los recursos humanos, técnicos, financieros,	
materiales	113
4. Manejo del presupuesto planeado.....	113
5. Organización y gestión del proyecto.....	113
B. Resultados de la evaluación del proyecto.....	114
1. Indicadores utilizados y su aplicación en la evaluación.....	114
2. Herramientas y fuentes utilizadas para evaluar la implementación..	121
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	122
REFERENCIAS	126

ANEXOS

Anexo 1 Croquis de la ubicación de la escuela secundaria.....	130
Anexo 2 Croquis de la escuela secundaria.....	131
Anexo 3 Organigrama.....	132
Anexo 4 Entrevista.....	133
Anexo 5 Cuestionario cerrado	135
Anexo 6 Cuestionario abierto.....	138
Anexo 7 Grupo de discusión.....	140
Anexo 8 Plantilla del personal.....	141
Anexo 9 Plan de trabajo.....	145
Anexo 10 Carta consentimiento.....	147
Anexo 11 Invitación.....	149
Anexo 12 Información de entrevista previa al taller.....	151
Anexo 13 Cuestionario cerrado.....	156
Anexo 14 Cuestionario abierto	158
Anexo 15 Antología.....	159

CURRÍCULUM VITAE

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Antigüedad en el sistema.....	3
Tabla 2. Cultura organizacional.....	11
Tabla 3 Percepción sobre cultura de la organización.....	13
Tabla 4 Información sobre poder, autoridad y liderazgo en la organización Educativa	15
Tabla 5 Opiniones sobre liderazgo.....	17
Tabla 6 Información cualitativa de la variable desempeño.....	18
Tabla 7 Percepción de los sujetos con respecto al desempeño.....	21
Tabla 8 Información cualitativa para la variable motivación.....	24
Tabla 9 Información cualitativa del cuestionario abierto sobre motivación...	27
Tabla 10 Percepción del conflicto en la institución educativa.....	28
Tabla 11 Información recabada sobre conflicto en la institución educativa	30
Tabla 12 Fases del proyecto.....	71
Tabla 13 Calendarización del curso taller.....	84
Tabla 14 La visión de la institución educativa.....	105
Tabla 17 Información cualitativa del impacto del curso taller.....	121
Figura 1 Cultura de la institución educativa.....	11
Figura 2 Percepción de la cultura según los encuestados.....	14
Figura 3 Liderazgo en la institución educativa.....	16
Figura 4 Percepción sobre el desempeño	20
Figura 5 El desempeño según encuesta aplicada.....	22

Figura 6	Motivación en la institución educativa.....	25
Figura 7	Información cualitativa sobre conflicto en la institución educativa.....	29
Figura 8	Factores de la cultura	46
Figura 9	Jerarquía de necesidades de Maslow.....	61
Figura 10.	Modelo de diagnóstico y sus variables	72
Figura 11	Contenidos y temática del Taller.....	116
Figura 12	Actividades, lecturas y dinámicas utilizadas en el Taller.....	117
Figura 13	Organización del Curso Taller.....	117
Figura 14	Conducción del Curso Taller.....	119

INTRODUCCIÓN GENERAL

La escuela pública tiene el compromiso de estar acorde a las nuevas exigencias de la sociedad y para lograrlo necesita conocer lo que saben cada uno de los actores del proceso educativo, además de cómo logran actuar en beneficio propio y de los que están a su alrededor.

Al enfrentar los retos que implica el elevar la calidad de la educación con el propósito de tener mayor competitividad ante otras instituciones educativas que ofrecen el servicio y para lograr mayor demanda estudiantil, se hace necesario conocer e identificar los factores que influyen en el clima organizacional. Los trabajadores de la educación se consideran clave en el funcionamiento de la institución educativa, ya que todos son la imagen proyectada de la institución hacia el alumnado y la sociedad.

Tener conocimiento del clima de la institución en la cual laboran les permitirá actuar en consecuencia para mejorar su desempeño y lograr prestar un buen servicio a la comunidad de aprendizaje en la cual viven inmersos día a día.

El presente proyecto de implementación surge de la problemática detectada como resultado de la investigación que se realizó en la Escuela Secundaria María Jovita Caballero, el diagnóstico permitió proponer acciones tendientes al mejoramiento del clima de la organización educativa, tomando en cuenta que el clima es un factor multidimensional por lo tanto se abordó desde el punto de vista de la cultura, el liderazgo, la motivación, el desempeño y el conflicto.

El desarrollo del proyecto se expone en capítulos, en el Capítulo I se describe el diagnóstico de la situación educativa y las necesidades encontradas a partir del contexto de la investigación, la definición del problema de investigación, los

antecedentes de estudios similares, las delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución, los objetivos generales del diagnóstico y la justificación.

El Capítulo II describe la fundamentación teórica de los conceptos considerados esenciales para lograr comprender el clima organizacional en su aspecto multidimensional: cultura, motivación, desempeño, liderazgo y conflicto.

El Capítulo III hace referencia a la metodología empleada en las fases del proceso: diagnóstico de la situación problema, diseño del proyecto, implementación y evaluación del Curso Taller “Acciones para mejorar el clima organizacional”.

En el Capítulo IV se establecen los objetivos generales y específicos que rigen el desarrollo del proyecto de implementación, se hace una descripción detallada del proyecto de implementación en sus diferentes etapas: organización, ejecución y evaluación; además se establece la justificación y la estructura del proyecto en sus diferentes etapas y sesiones en las que se dividió el desarrollo del curso taller.

En el Capítulo V se presentan los resultados de la puesta en práctica y la evaluación del proyecto de implementación.

El capítulo VI describe las conclusiones y se hacen las recomendaciones pertinentes a los sujetos involucrados en el desarrollo del curso taller.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EDUCATIVA Y NECESIDADES ENCONTRADAS

A. Contexto de la investigación

El diagnóstico se realizó en la Escuela Secundaria General “María Jovita Caballero, ubicada en el Municipio de Jiménez. Dicho municipio fue fundado el 17 de febrero de 1749, se localiza en la región centro del Estado de Tamaulipas su extensión territorial es de 1927.4 Km² y representa el 2.41% de la superficie Estatal. El número total de habitantes es de 8 489 Hab. de los cuales 4313 son hombres y 4176 mujeres, aproximadamente. Cuenta con los niveles educativos de preescolar, primaria, secundaria, bachillerato y universidad virtual de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, sus actividades económicas de producción son principalmente la agricultura y la ganadería.

La Escuela Secundaria General “María Jovita Caballero”, fue fundada el 4 de septiembre de 1961, se sitúa en la calle Guerrero No. 95 esquina con Sierra Gorda. Las vías de acceso utilizadas para llegar a la institución son por la calle Matamoros y Sierra Gorda hasta llegar a la Guerrero, todas las calles están pavimentadas, alrededor de la escuela todas las construcciones son de concreto, en la parte de enfrente se encuentra ubicada la Plaza Principal y a un costado la Iglesia “Los Cinco Señores”, la población que vive en dicho lugar es de un nivel socioeconómico medio y bajo. (Anexo 1)

1. Descripción de la institución educativa

La Escuela Secundaria cuenta con 12 aulas, divididas en los tres grados; la dirección, la subdirección, un laboratorio de Física y Química, un laboratorio de cómputo, cinco aulas de medios, seis talleres (corte y confección, cocina, carpintería, taquimecanografía, electrónica y computación), una plaza cívica, una cancha deportiva,

una sala audiovisual, una biblioteca, una cooperativa escolar, un módulo de orientación educativa, un módulo de prefectura, los sanitarios para el alumnado y los sanitarios para el personal de la institución. (Anexo 2)

La población estudiantil que se atiende actualmente es de un total de 426 alumnos, de los cuales 207 son hombres y 219 mujeres.

Las aulas cuentan con suficiente espacio para atender la cantidad de alumnos que reciben el servicio educativo, pero carecen de una buena iluminación y ventilación.

Los docentes que atienden los tres grados se dividen como sigue: en primer grado 14, en segundo grado 16 y en tercero son 15 docentes que están distribuidos en los cuatro grupos.

La asignación de horas con las que se brinda servicio en la mencionada institución, es la siguiente: 416 académicas, 90 administrativas, cuatro de danza, 12 de biblioteca, dos de estudiantina, tres de extensión deportiva, 25 de fortalecimiento curricular y 18 asesoría escolar.

La hora de entrada a la institución es a las 7:00 hrs. y la hora de salida es a las 13:20 hrs. Cada persona que labora en la institución, ya sea el personal docente, administrativo o de intendencia, realizan sus actividades de tal manera que la escuela secundaria trata de ofrecer calidad educativa a los alumnos que en ella ingresan para culminar sus estudios y así continuar con su preparación profesional.

2. Sujetos involucrados

Con la finalidad de abordar la problemática de acuerdo a la situación que guarda el clima organizacional y la búsqueda de estrategias para mejorarlo, se implementó el proyecto: "Acciones que favorecen el clima organizacional" que benefició al personal integrado por: dos directivos (director y subdirectora), 18 docentes académicos, cinco

administrativos (secretarias), una orientadora vocacional, una trabajadora social, cuatro prefectos, una contralora, cuatro administrativos especializados, 10 asistentes de servicios, un técnico y un laboratorista computacional, y un maestro comisionado en Psicología Educativa, hacen un total de 49 trabajadores que integran la plantilla del personal. (Anexo 3)

Las características que se destacan de los participantes en el estudio son las siguientes: el género femenino predomina en la organización 27 de 48 integrantes; las edades de los sujetos fluctúan entre los 25 y los 62 años de edad, detectándose que el 35.41% de los participantes se ubican entre los 35 a 43 años; el 95.83% están casados; en cuanto a la preparación profesional, 22 profesores son titulados en la escuela normal superior, dos son pasantes de licenciatura, tres con estudios de maestría, cinco con título de academia, ocho con bachillerato terminado, cinco con estudios de secundaria y tres con primaria certificada.

La antigüedad en el servicio dentro de la institución educativa se detalla en la siguiente tabla

Antigüedad en años de servicio	Miembros de la Institución
1 a 5 años	7
6 a 10 años	10
11 a 15 años	6
16 a 20 años	10
21 a 25 años	7
26 a 30 años	6
31 a 35 años	1

Tabla1. Antigüedad en el sistema educativo

El 50% de los integrantes de la organización tienen menos de 15 años de servicio, el 35.41 % tienen de 16 a 24 años de permanencia en la institución.

La imagen de la organización investigada está influenciada por la cultura de sus miembros, ya que está conformada por las creencias, normas, rituales y valores que se manifiestan en su realidad social, en la cual hay valores entendidos, reglas no escritas, que están presentes en todos los momentos de la vida organizacional y se identifican en los ritos, símbolos y experiencias de la vida cotidiana.

El diagnóstico realizado en la organización permite inferir que los sujetos investigados conciben a la institución como un lugar en el cual se manifiestan conflictos interpersonales y ausencia de motivación al desempeño. Los resultados del diagnóstico sitúan al director con función de actividad de control (Fayol, citado por Duncan 2000) ya que no hay coincidencia en cuanto a valores y creencias, por lo tanto el director asume un papel autoritario.

B. Problema de investigación

Al encontrarse inmersa la investigadora en la organización educativa y a través de la observación que se realizó se percibe diversas situaciones problemas, entre las que se pueden mencionar:

a) La actitud de los directivos para con el personal no es del todo cordial, existe imposición de ideas, no se aceptan opiniones para mejorar el servicio que se presta a los alumnos.

b) La forma de comunicación que persiste en la organización está influenciada por los rumores ante diversas situaciones, lo que ha provocado conflictos entre el personal.

c) El personal que labora en la organización realiza sus tareas en forma rutinaria, no hay estímulos ni premios por las actividades cocurriculares que se realizan, llámese concursos de declamación, oratoria, danza y teatro.

d) Se distingue favoritismos de parte del director de la escuela hacia ciertos grupos que coinciden con su filosofía, percibiéndose el establecimiento de compromisos no escritos, donde ambas partes son beneficiadas a costa de la buena marcha de la organización.

e) El desempeño del personal se ve afectado por el ausentismo frecuente a sus labores de un número identificado de personal que incide con frecuencia en dicha falta a sus responsabilidades.

Considerando que la organización es un ente vivo, cambiante, no estático, formado por elementos con características propias, que influyen en el comportamiento global de la organización, Rodríguez (1999) menciona que las organizaciones se caracterizan por presentar condiciones que deben cumplir los que pertenecen a ella, al mismo tiempo los integrantes de ésta se obligan a practicar una serie de normas y reglamentos que se han establecido para regular su actuación dentro de la organización.

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes en cuanto a la definición de un organismo social como organización, Goncalves (1997) define al clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

1. Definición del problema de investigación

Por lo anterior se establece el problema de investigación al plantearse la necesidad de implementar acciones que favorezcan el clima organizacional para lograr

el rendimiento y bienestar laboral del personal que trabaja en la organización, por lo cual se considera efectuar el proyecto:

“Acciones que favorecen el clima organizacional”

2. Antecedentes

Uno de los trabajos de investigación encontrado es el de Carvajal (2000) en la cual hace una descripción detallada de la cultura y clima de las organizaciones militares y la forma como estos aspectos inciden en el desempeño del personal civil en el contexto militar. El estudio realizado se identifica como documental – descriptivo y una de las conclusiones a las que llegó la investigadora después del análisis de las teorías sobre clima y cultura organizacional, es el inferir que son relevantes para las organizaciones porque de ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

Otro trabajo de investigación encontrado fue el de Pérez (1998) quien realizó una investigación en la empresa Marna Sistemas, en la cual se elaboran software, se estudió el clima organizacional y su influencia sobre la productividad. Se consideraron siete dimensiones del Clima Organizacional: Ambiente físico de trabajo, Comunicación e interacción, Incentivación, Identificación y pertenencia, Autoridad y liderazgo, Control y supervisión, Motivación laboral, las cuales se correlacionaron con cuatro indicadores de productividad de desarrollo de software en la Empresa. La muestra estuvo constituida por 23 participantes, que eran la totalidad del personal que labora en dicha empresa desarrollando sistemas de software para el sector comercial e industrial. Los resultados indicaron que el clima organizacional es percibido satisfactoriamente por todo el personal de Marna Sistemas, no existiendo diferencias significativas por nivel de educación, ni antigüedad. Estos resultados permiten reflexionar sobre futuras

investigaciones sobre clima y productividad, dentro del contexto de la misma organización y de otras empresas del mismo ramo.

Nieves (s/f) realizó una investigación de campo no experimental de tipo descriptiva para establecer la relación entre desempeño docente y clima organizacional en una institución educativa pública del Estado de Aragua. Los resultados indican que existe una relación baja positiva y no significativa entre el desempeño docente y el clima organizacional, de acuerdo a la opinión emitida por docentes y alumnos. En función de los resultados, se emitió el cuerpo de recomendaciones pertinentes.

El presente proyecto de implementación se ha referenciado en base a diferentes Talleres en los cuales se manejan estrategias y dinámicas tendientes a mejorar el clima organizacional, mismos que han ayudado a clarificar ideas y propósitos. Dentro de los cuales se menciona:

Seminario – Taller: SER JEFES Estrategias Fundamentales en la Dirección de Personas, cuyo objetivo es proporcionar herramientas a los directivos para lograr mejorar su desempeño y el de sus subalternos. (Muñoz, 2004).

Curso-Taller Resolución de Conflictos para Trabajo en Equipo cuyos objetivos son: utilizar estrategias en la resolución de conflictos que se identifiquen en las relaciones del personal, manejar estrategias tendientes a mejorar la comunicación entre el personal y enfocar los esfuerzos en la formación de equipos de trabajo según la naturaleza de la tarea. (EnterStaff, 2001)

C. Diagnóstico de la situación problemática

Para la realización del trabajo de investigación se tuvo la oportunidad de convivir de manera directa y establecer largas conversaciones con el personal que labora en la

institución educativa investigada. Situación que fue muy favorable porque el tener contacto con la realidad es requisito necesario para todo investigador, lo que permite reconocer los factores que intervienen en las situaciones problemáticas y establecer un modelo a partir del cual se realizó la investigación.

Conocer la situación que prevalece en la institución educativa investigada, desde la percepción de sus integrantes, ayuda a recopilar datos que facilitan la elaboración de estrategias para mejorar el clima de la organización en beneficio del personal que labora en ella, de la comunidad de aprendizaje, pero lo más importante de los alumnos, que es el fin último del quehacer de una institución educativa.

Estar inmersos diariamente en un determinado tipo de clima organizacional determina la productividad, motivación, desempeño, etc., el cual es directamente proporcional a la valoración del mismo. Un buen clima de la institución educativa manifiesta eficacia y eficiencia en el desempeño de los que laboran en ella.

La selección de sujetos que facilitaron a la investigadora la información necesaria para comprender las actuaciones que se desarrollan en el contexto elegido, se seleccionaron porque cumplieron ciertos requisitos: el pertenecer a la organización investigada, la buena disposición a participar en el proyecto tanto en la fase de diagnóstico como en la fase de implementación, lo que facilitó el obtener información relevante para la investigación a realizar,

A pesar de que la población es finita, 49 personas, se eligió seleccionar una muestra para facilitar el trabajo de análisis de resultados. "Muestra es el conjunto de datos que se extraen de una población para ser analizados" (Valenzuela, 2003).

El muestreo se obtuvo en forma aleatoria simple, para lo cual se asignó un número a cada trabajador de la institución investigada, se colocaron en un recipiente y se extrajeron 24 papelitos, que proporcionaron el nombre de los sujetos que integraron la muestra. Es una muestra representativa porque las personas que la integran tienen las mismas características de la población total (Valenzuela, 2003, p. 54).

Para la recogida de datos al utilizar la entrevista y la discusión grupal se seleccionaron dos muestras. Para ambas se utilizó el muestreo estratificado, se dividió a la población total en puestos (directivos, administrativos, docentes, de asistencia a la educación y de apoyo) se obtuvo por sorteo una personas que representa a cada puesto para la aplicación de los dos instrumentos. Realizándose dos sorteos, uno para cada instrumento.

Los sujetos se clasificaron de acuerdo a los instrumentos aplicados:

a) La entrevista se aplicó a un docente, un docente que atienden talleres, un intendente y una prefecta. Su propósito es el de identificar los elementos que conforman el clima organizacional y la influencia de éste en el funcionamiento de la Institución educativa. (Anexo 4)

b) El cuestionario cerrado se formó por 20 reactivos y el cuestionario abierto por 10 reactivos, los cuales proporcionaron información de cinco aspectos del clima organizacional: cultura organizacional, liderazgo, motivación, desempeño del personal, conflicto. En total fueron 24 miembros de la organización a los que se les aplicaron los cuestionarios, conformando la muestra. (Anexo 5 y 6).

c) El grupo de discusión se formó con una trabajadora social, un docente, una prefecta, una administrativa y un miembro del personal de apoyo. El objetivo de esta herramienta fue lograr que con el intercambio de opiniones y de experiencia del

personal de la organización, quedara al descubierto la opinión que tienen de los diferentes aspectos que conforman el clima organizacional y la forma como piensan que incide en la organización educativa. (Anexo 7).

d) Para la aplicación de la encuesta se utilizó un cuestionario preestablecido sobre clima laboral, elaborado por Valenzuela (2003), aplicándose a la muestra representativa.

La información que se obtuvo con la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados, se detalla a continuación:

Con respecto a la variable cultura se detectó información referente a las creencias, lenguaje, valores, normas, a la realidad de los entrevistados. Schein, mencionado por Rodríguez (1999) define “la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización” (p.136).

Con la aplicación de la entrevista a cuatro personas, muestra formada por un docente, un docente que atienden talleres, un intendente y una prefecta, y del grupo de discusión formado por cinco personas: una trabajadora social, un docente, una prefecta, una administrativa y un miembro del personal de apoyo se encontró con respecto a la cultura de la organización, la siguiente la información que manifiesta la realidad de los entrevistados, sus creencias, su forma de pensar:

Las personas entrevistadas coinciden en señalar que la organización educativa es su lugar de trabajo.

Mencionan las personas que formaron parte del grupo de discusión que uno de los problemas que originan conflictos entre ellos es el mercado

	ausentismo al trabajo.
Consideran a la organización educativa, que es el lugar donde desempeñan su trabajo, como fuente de recursos económicos.	También se identificaron grupos o subculturas, que no les permiten trabajar en verdaderos equipos.
Los entrevistados se manifiestan inconformes por actitudes que asumen de los directivos.	Que se reconocen fallas o deficiencias en el desempeño individual, lo cual creen sí repercute en la calidad del servicio que ofrecen
Están de acuerdo que el trabajo desempeñado es una responsabilidad y que deben cumplir con ella para la buena marcha de la escuela	Se manifiestan inconformes por la falta de organización en la institución para la realización de trabajos en equipo, permanece el individualismo.
Muestra: cuatro personas	Muestra: cinco personas
Instrumento: entrevista	Instrumento: grupo de discusión

Tabla 2. Cultura organizacional

El cuestionario cerrado se aplicó a una muestra de 24 personas, para identificar las creencias, mitos y supuestos de los integrantes de la organización, los resultados son: El 54.16% de los cuestionados opina que es falso que los rumores son más creíbles que la información oficial, el 75.00% opina que en algunas ocasiones existen buenas relaciones entre el personal, el 66.66% estima que algunas personas son responsables y comparten valores similares, el 62.25% está totalmente de acuerdo que lo más importante en la escuela es el ser humano y el 41.66% considera que la imagen de la escuela ante la comunidad está deteriorada.

Estos resultados permiten inferir con respecto a la variable cultura que se comparten valores en la organización, que en algunas ocasiones existen buenas relaciones entre el personal y que la imagen de la organización ante la sociedad se identifica como no adecuada.

En seguida se muestra la gráfica que contiene los principales hallazgos acerca de este aspecto.

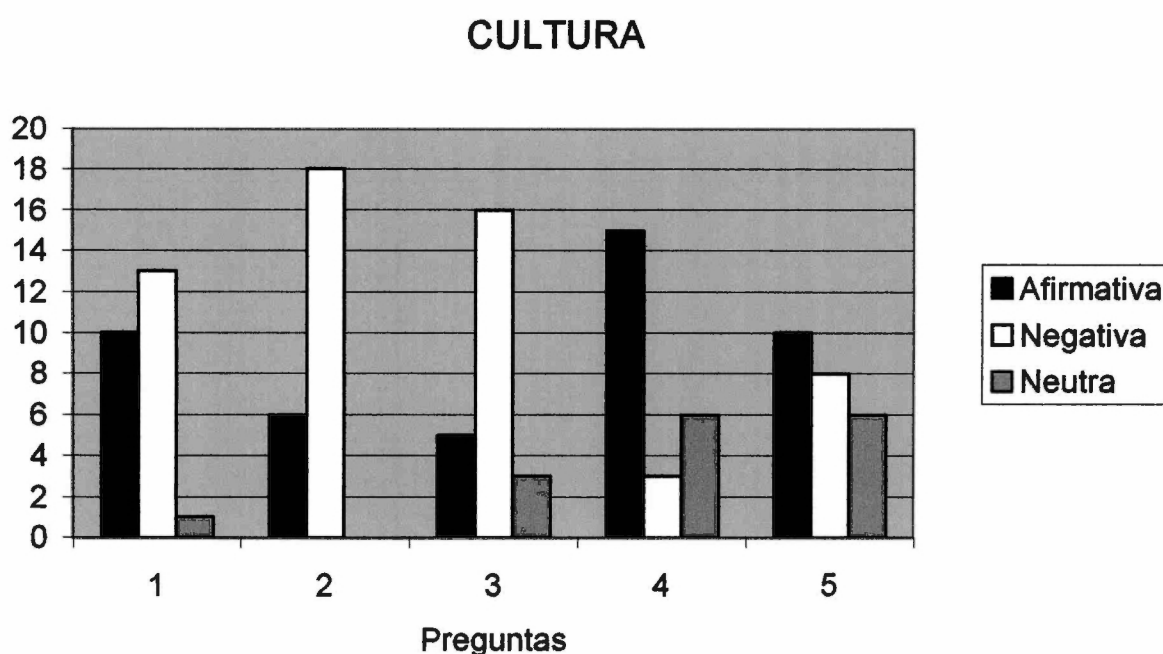


Figura 1. Cultura de la institución educativa

Con respecto a la información recabada con la aplicación del cuestionario abierto, también a una muestra de 24 personas, se recopilaron las siguientes respuestas textuales a las preguntas planteadas:

- 1.- ¿Considera usted que los directivos de esta organización educativa protegen a su personal?
- 2.- ¿Estima que todo el personal se involucra con buena disposición a los ritos implícitos en el trabajo de la escuela?
-

Si, para tener una buena imagen de nuestra institución	No, porque algunos manifiestan flojera.
Sí, porque se da la solidaridad en momentos difíciles.	Sí, sobre todo en honores a la bandera.
Si, porque cuando uno tiene necesidad de un permiso, tenemos el apoyo de ellos	No todos, siempre son los mismos que cumplen
No propiamente que lo proteja, pero sí existe cierta flexibilidad para algunos	No, porque la mayoría de las veces los directivos no involucran a todo el personal
Creo que no, porque no existe el apoyo decidido para resolver problemas económicos a algunos miembros del personal	No, porque falta concientización en cada uno de los miembros, además las actitudes de nuestros dirigentes influyen considerablemente en el desánimo del personal.

Tabla 3 Percepción sobre cultura de la organización

Con la aplicación de la encuesta a la muestra de 24 personas, la información más relevantes es: el 54.16% de los encuestados manifiesta que la comunicación que existe en la organización favorece el trabajo colaborativo, el 54.16% expresan que algunas veces existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución, el 62.5% manifiestan que se tienen metas en común que tratan de alcanzar en forma coordinada, el 58.33% saben trabajar en equipo, el 54.16% dice que existe un espíritu de grupo o comunidad, que facilita el trabajo en equipo, el 66.66% expresa que existe espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución, el 75% de los encuestados afirman que tienen varias amistades, entre los diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo y el 62.50% manifiestan que en general las

relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.

Se aprecia en los resultados que existen subculturas muy marcadas, la mayoría de las repuestas están en una frecuencia media en la aplicación a la muestra seleccionada, se infiere que no existe trabajo de equipo, que persiste el individualismo y que la comunicación no es la óptima para realizar el trabajo cotidiano.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

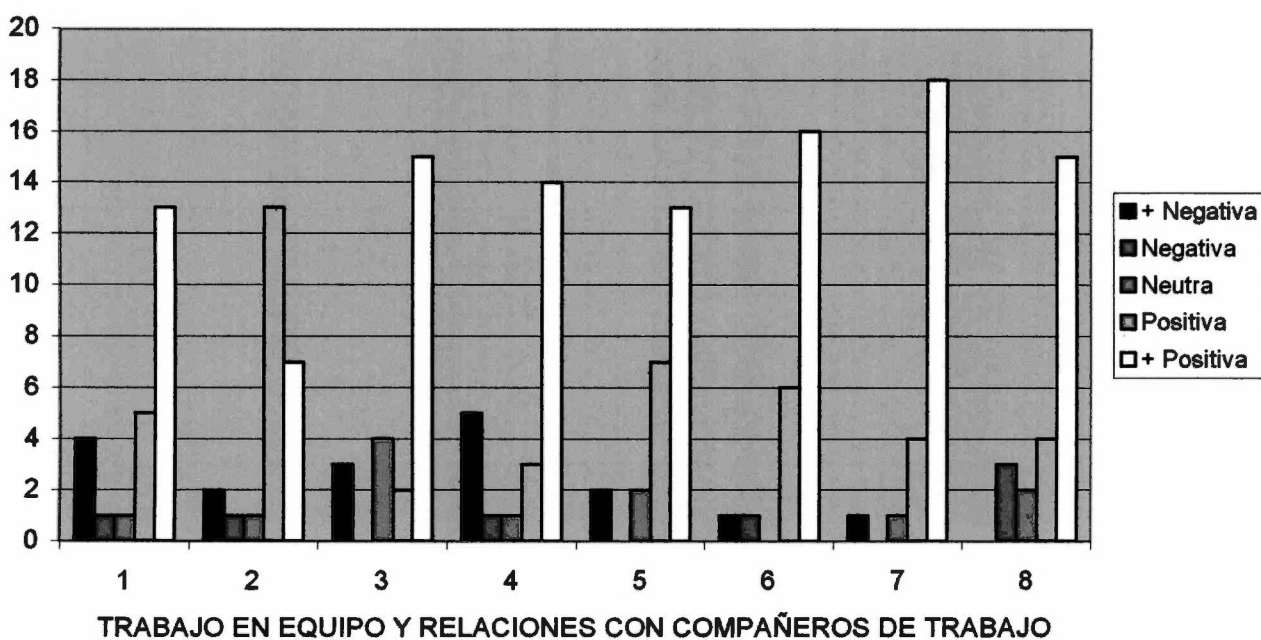


Figura 2 Percepción de la cultura según sujetos encuestados

Liderazgo

En toda organización existe un poder central, Morgan (1996) lo define "El poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia", por lo que es imprescindible analizar la información encontrada con la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados, para tratar de identificar si incide el manejo o falta de manejo del poder en el clima de la organización educativa.

En este aspecto los encuestados coincidieron en señalar que en la organización se manifiesta falta de liderazgo por parte de los directivos.	Las personas que participaron en el grupo de discusión identificaron que el poder se concentra en el director.
La frecuencia de comentarios realizados tiende a señalar que se manifiesta ausencia de coordinación entre los directivos, lo que origina discrepancias.	El director es quien toma las decisiones sobre lo que se va a realizar en la institución.
Manifiestan que debido a la actitud intransigente del director, se han presentado conflictos en la organización.	El director tiene preferencias o compromisos con algunos miembros del personal, por lo que existen grupos en el interior de la organización
Muestra: cuatro personas	Muestra: cinco personas
Instrumento: entrevista	Instrumento: grupo de discusión

Tabla 4. Información sobre poder, autoridad y liderazgo en la organización educativa.

Al describir la información cualitativa detectada por la recogida de datos, se identifica el rol que el directivo juega en la organización, a partir de las perspectivas de las personas que integran la muestra entrevistada, esta información señala que el poder se encuentra en una sola persona, se recuerda lo mencionado por Morgan (1996) cuando dice “las actitudes y visiones del equipo directivo tienden a impactar significativamente el carácter o “ethos” que impregna toda organización” (p. 114).

Con la aplicación del cuestionario cerrado se obtiene que el 79.16% de la muestra cuestionada señalan que el director es el único que ordena cómo se hagan las cosas, el 50% consideran estar totalmente en desacuerdo en que los dos directivos

comparten una misma visión para lograr la eficacia y eficiencia de la escuela, el 54.16% consideran que el estilo de mando del director es autoritario, el 50% reconocen que el poder en la toma de decisiones recae sobre el director.

Estos resultados permiten inferir que la toma de decisiones solo recae en una persona, lo que no permite la participación activa de todos los integrantes de la organización.

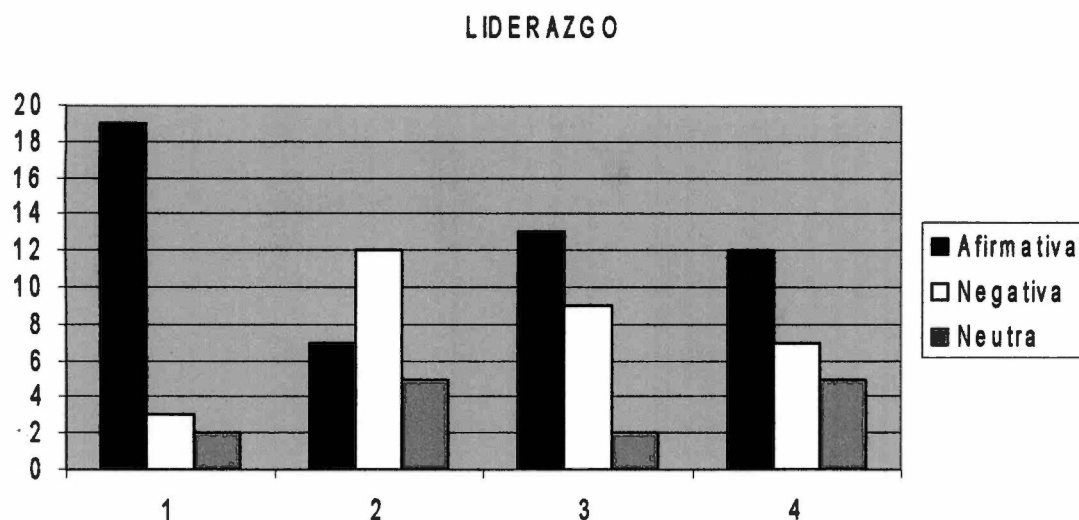


Figura 3. Liderazgo en la institución educativa

Los resultados del cuestionario abierto se transcriben a continuación:

3- ¿Estima que el director tiene la experiencia y los conocimientos para ganarse su respeto y usted somete a juicio del director algunos asuntos?

No, porque no es accesible

Sí, algunas veces lo hago, solo depende de la actitud con la que llega a la escuela,

4.- ¿Considera que el director comparte la toma de decisiones con sus subordinados y que consecuencias tiene esa actitud?

No, nunca comparte el poder.

Sí considero que las comparte, puesto que tiene que dividir el trabajo de acuerdo

no siempre es posible hacerlo.

No lo considero.

a la función que desempeñe cada uno.

No, solo el toma las decisiones

Si los asuntos son relacionados con los alumnos por ser tal, se le comenta, pero no propiamente para resolver el problema.

No comparte la toma de decisiones con los subordinados, por tanto no hay coordinación.

Tabla 5 Opiniones sobre liderazgo

Los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta se resumen como sigue: el 66.66% opinan que el jefe les tiene confianza para delegarles responsabilidades, el 58.33% manifiestan que el jefe los orienta sobre el trabajo que tienen que realizar, el 66.66% señalan que el jefe valora su trabajo, el 66.66% mencionan que su jefe sabe criticar en forma positiva, su trabajo o su persona, el 70.83% opinan que el jefe los trata con respecto absoluto, el 79.16% manifiestan que el jefe los pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tienen y el 50% opina que en general su jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden, mientras que en ese mismo aspecto el 25% opina que algunas veces es muy capaz en su trabajo.

Estos resultados permiten inferir que no existe un liderazgo visionario, ya que los directivos no se encarga de diseñar estrategias para llevar a la organización al éxito, solo se encargan de cumplir con las funciones propias de un director y una subdirectora de escuela.

Desempeño

El trabajo es uno de los accionares más importantes de cualquier organización y la división del trabajo determina la ubicación de cada persona dentro de la misma, Rodríguez (1999) menciona sobre este apartado que se puede obtener información sobre “Relaciones entre estructura de cargos y remuneraciones... sistemas de recompensas y de sanciones; salarios y estructura de sueldos... Antigüedad y mérito como mecanismos de ascenso... Definición del trabajo rutinario; reconocimiento del trabajo excepcional” (p. 65), a continuación se presenta la información encontrada.

La mayoría están ubicados de acuerdo a su perfil.	Es necesario que cada uno asuma su responsabilidad en el trabajo asignado.
Lo que se identifica es que falta deseo de superación.	Los estímulos y premios se otorgan a través de convocatorias de la parte oficial y sindical.
El trabajo desarrollado cae en la rutina, en la monotonía.	Por parte de la dirección de la escuela no hay reconocimiento al trabajo realizado.
No se otorga reconocimientos por escrito por parte de la dirección de la escuela hacia el trabajo desarrollado por el personal.	Solo se reconoce a determinados maestros que acompañan a sus alumnos a los concursos de materias.
Las sanciones al personal faltista solo se realizan en determinadas ocasiones, no se aplica a todo el personal.	

Muestra: cuatro personas

Muestra: cinco personas

Instrumento: entrevista

Instrumento: grupo de discusión

Tabla 6 . Información cualitativa de la variable desempeño

Con respecto al análisis realizado a la plantilla del personal (Anexo 8), como parte de la investigación documental, se identificó lo siguiente:

La subdirectora se encuentra comisionada con su plaza docente. No tiene clave directiva, por lo que requiere regularización. La regularización en su clave se refiere a que se encuentre laborando con la plaza que le corresponde como subdirectora, ya que actualmente está laborando con plaza de docente.

Una docente está comisionada atendiendo grupos, con plaza de preescolar, aunque está titulada en Normal Superior y con estudios de maestría. Requiere regularización, cambio de plaza de preescolar a horas docentes.

Una docente con plaza administrativa, atiende grupos. Está titulada en Normal Superior y requiere regularización, esto significa cambiar su plaza de administrativa por plaza docente, en la cual las claves se distribuyen por horas, según los grupos que se encuentre atendiendo.

Un docente atiende grupos con clave de prefectura, titulado en la Escuela Normal Superior, necesita regularización.

Una docente atiende taller de corte y confección con su clave administrativa, presenta diploma, que ampara estudios de contador privado. No tiene perfil ya que no presenta documentos que avalen conocimientos de corte y confección.

Una prefecta con estudios de preparatoria, se requiere Normal Superior. No cumple con el perfil según los requerimientos que se describen en el catalogo de puestos y categorías proporcionado por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Con la aplicación del cuestionario cerrado se reporta: que el 50% de los cuestionados consideran que solo algunos están ubicados de acuerdo a su perfil, el 62.5% está totalmente de acuerdo que en la escuela existe evaluación del desempeño, el 41.66% consideran que siempre se toma en cuenta la disposición y responsabilidad para otorgar los ascensos y el 54.16% que nunca se exige un rendimiento exageradamente alto al personal. Los resultados encontrados permiten realizar inferencias en cuanto a la falta de capacitación y no disposición para seguir preparándose por parte del personal que labora en la organización investigada. Esta información se puede visualizar mejor en la siguiente gráfica:

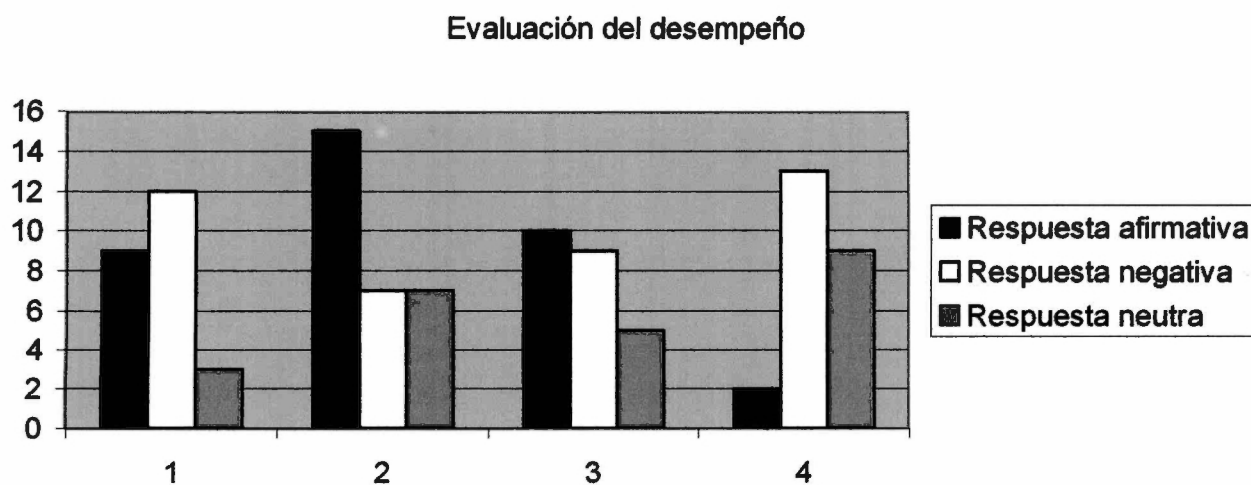


Figura 4. Percepción sobre el desempeño

Con la aplicación del cuestionario abierto la información textual aportada es la siguiente:

5.- ¿Estima que ha sido merecedora de estímulos por su desempeño y por qué?

¿Le han otorgado algún premio o

6.- ¿A sido beneficiado (a) con ascensos o promociones dentro de la organización

educativa?, ¿Qué elementos se han

estímulo?	tomado en cuenta para la adjudicación?
Sí, por antigüedad	Solo con promociones cuando hay jubilaciones. Y se toma en cuenta la antigüedad, principalmente.
No, no me han favorecido con estímulos, porque aún no tengo antigüedad en el servicio.	No, aún no cuento con antigüedad suficiente para que me consideren en estímulos
Sí, porque según el esmero y responsabilidad que demuestre uno en el desempeño de su trabajo.	Sí, de acuerdo a la antigüedad
No, porque todo lo que hago lo realizo por convicción, jamás por obtener el reconocimiento de los demás, me siento mejor si lo que hago me satisface.	No, no he sido beneficiada.
Si lo considero, pero no me he hecho acreedora de ninguno	

Tabla 7. Percepción de los sujetos con respecto al desempeño

Con la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada de 24 personas, se encontró: el 62.50% de los encuestados opinan que existe una planeación estratégica y táctica en la institución y dicha planeación es compartida por los trabajadores, el 79.16% señalan que el perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas, el 70.83% mencionan que los procedimientos a seguir están claramente especificados, el 75% opinan que las normas a seguir dentro de la institución son, en

cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta, el 50% está de acuerdo que existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores, el 58.33% mencionan que los criterios de evaluación del personal están claramente especificados, el 54.16% opinan que la forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa, el 58.33% expresan que en general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.

Estos resultados permiten inferir que aunque la mayoría está de acuerdo en que las funciones de cada uno del personal están delimitadas y más de la mitad del personal encuestado desconocen las formas de evaluación del desempeño en la organización.

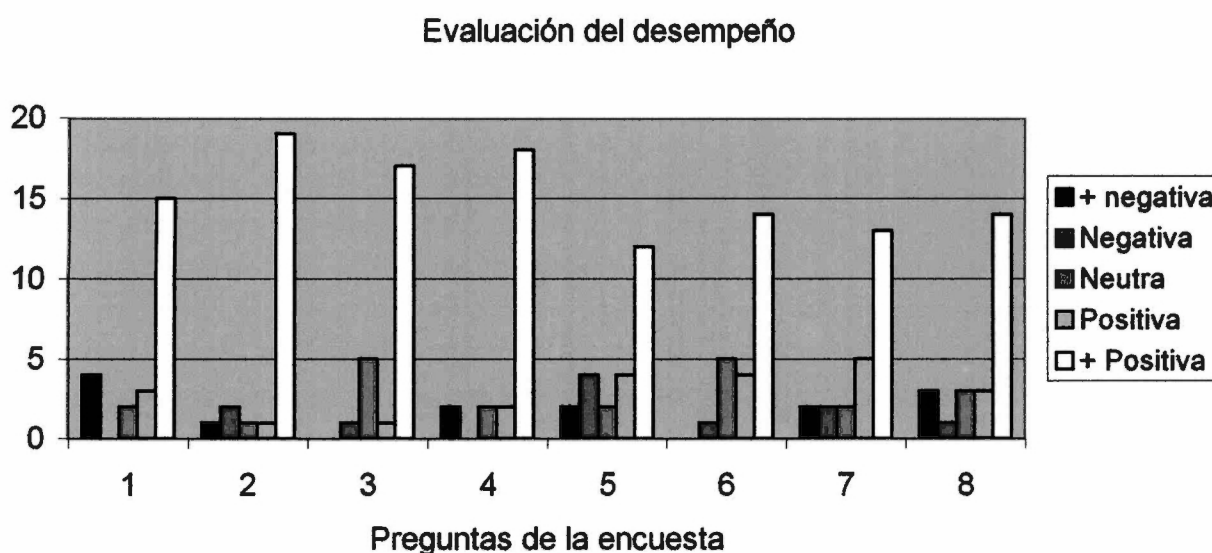


Figura 5. Evaluación del desempeño según la encuesta aplicada

Con respecto a la capacitación y desarrollo en este renglón del desempeño se encontró que: el 50% considera que la capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos, el 41.66% opina que la institución no siempre

toma en cuenta sus intereses y necesidades de capacitación, el 50% señalan que no hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal, el 50% opinan que la capacitación que se ofrece al personal no está a la vanguardia, el 62.50% mencionan que como parte de su trabajo asisten a los cursos de capacitación que requieren, el 50% opinan que la institución no se preocupa por ofrecer, además de los cursos de adiestramiento, otros cursos orientados al desarrollo integral de las personas, el 50% opina que la institución destina recursos suficientes para capacitar a su personal, el 41.66% opina que en general, la capacitación que la institución ofrece no es de excelente calidad, ni promueve el mejor desempeño de su trabajo.

Se infiere a partir del análisis de la información recabada que la mayor parte de las personas no está interesada en la capacitación como una forma de mejorar su desempeño en beneficio de la organización a la cual pertenecen, solo asisten a los cursos talleres que les indica los superiores.

Motivación

Los individuos tienen creencias, esperanzas y expectativas sobre eventos futuros en sus vidas, en el caso del trabajo de los individuos en las organizaciones se manifiesta como la necesidad de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la propia organización. Las personas esperan recompensas al trabajo realizado, es importante la motivación del personal para que realicen con mayor satisfacción su trabajo, se logren los objetivos y las metas establecidos por la organización (Rodríguez, 1999).

A continuación se presentan los resultados del tratamiento de la información obtenida sobre la variable motivación, con la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados:

Las personas entrevistadas señalan que el trabajo menos valorado de la escuela es el que se realiza en los talleres: corte y confección, cocina, taquimecanografía, electrónica y carpintería.	Las personas que participaron en el grupo de discusión opinan que no hay motivación, ya que cada quien hace lo que le place en la organización.
Coinciden en la frecuencia de sus respuestas para señalar que el personal no encuentra apoyo de parte de los directivos hacia su trabajo o hacia las necesidades laborales.	Señalan que no se reconoce el trabajo por parte de los directivos.
El ausentismo de algunos provoca deseos de hacer lo mismo por otros miembros, al saber que no hay sanciones.	Por la falta de motivación hacia su trabajo, les da lo mismo asistir o no a realizar sus labores. El trabajo se ha vuelto rutinario, monótono.
Muestra: cuatro personas	Muestra: cinco personas
Instrumento: entrevista	Instrumento: grupo de discusión

Tabla 8. Información cualitativa para la variable Motivación

La información presentada en la tabla 8 da cuenta de la realidad que se vive en la organización de acuerdo a la perspectiva de los entrevistados, quienes han manifestado su sentir con respecto a la motivación o falta de ella hacia el trabajo realizado y en consecuencia su forma de actuar corresponde a ello.

La información recopilada con la aplicación del cuestionario cerrado es la siguiente: El 62.25% están totalmente en desacuerdo en la afirmación de que los

ingresos económicos por el trabajo realizado están acordes con la satisfacción de sus necesidades personales, el 45.83% manifiestan que en la organización nunca se reconoce al personal que es responsable en su trabajo, el 62.5% manifiestan conocer los fines que persigue la organización educativa y solamente el 54.16% consideran que se sienten motivados por el trabajo que realizan.

Los resultados recopilados con la aplicación del cuestionario cerrado, permiten inferir que el personal que labora en la organización educativa no se encuentra motivado para realizar su trabajo.

MOTIVACIÓN

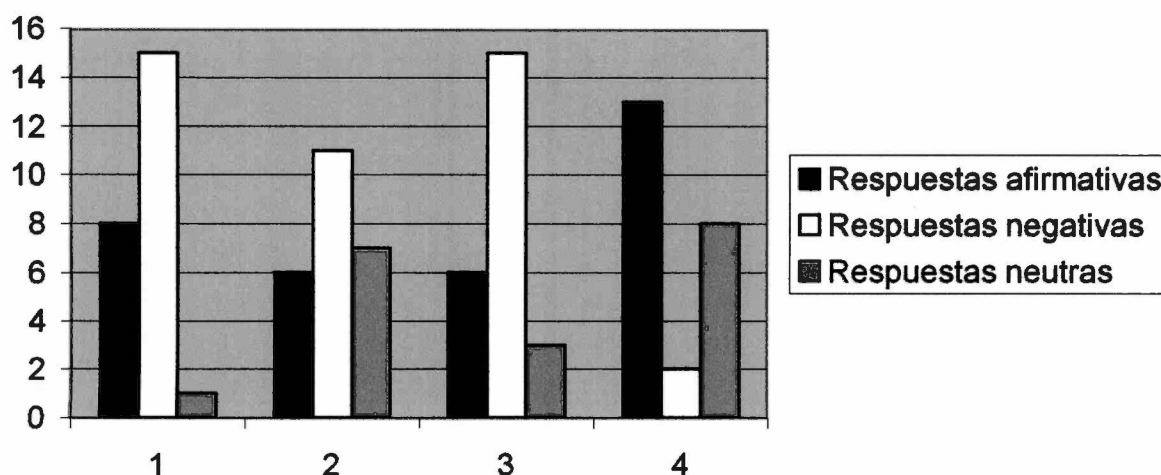


Figura 6. Motivación en la institución educativa

La motivación es otro de los aspectos que se consideraron para dar razón sobre el clima que priva en la institución educativa, por lo que se consideró dentro del planteamiento del cuestionario abierto, encontrándose lo siguiente:

- | | | |
|---|--|---|
| 7.- ¿Qué acciones se han emprendido en la escuela | 8.- ¿Considera que usted es una persona motivada | 9.- ¿Estima usted que se siente satisfecho (a) por el |
|---|--|---|
-

para mejorar la motivación laboral? en el desempeño de su trabajo? y ¿Por qué? grado de interés que las personas a cargo de la institución educativa han demostrado por su desempeño individual?

El 100% de los cuestionados respondieron que no se ha emprendido ninguna acción para mejorar la motivación laboral.

Yo sola me motivo, porque me gusta mi trabajo.

Sí, porque siempre he estado dispuesta a colaborar en cualquier evento o reunión.

Sí, porque me gusta venir a trabajar y lo hago con gusto.

No, nunca han reconocido mi trabajo.

Sí, porque me gusta mi función y lo hago con gusto.

Sí, algunas veces me han expresado el reconocimiento a mi trabajo.

Sí, porque me gusta mi trabajo y cada día es un reto para mí.

Sí, porque respetan mi trabajo y mi forma de ser.

Sí, porque aunque no reciba estímulos de

autoridades superiores,
recibo expresiones de
aliento de mis discípulos.

Tabla 9 Información cualitativa del cuestionario abierto sobre motivación

La información recabada con la aplicación de la encuesta con respecto a la motivación se detalla en seguida: el 62.50% de los encuestados opinan que el sueldo no es suficiente para cubrir sus necesidades y las de su familia, el 58.33% mencionan que el sueldo no es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares, el 50% mencionan que se sienten orgullosos al decir que trabajan en esa institución por la imagen positiva que tiene en la sociedad, el 45.83% señalan que les gusta trabajar en una institución que ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad, el 66.66% opinan que su familia se encuentra a gusto con que trabaje en esa institución, el 58.33% mencionan que se encuentran altamente identificados con los valores de la institución, el 62.50% opinan que se encuentran altamente comprometidos en la tarea de lograr los objetivos de la institución y el 54.16% señalan que se sienten orgullosos de trabajar en esa institución educativa.

En la frecuencia de las respuestas analizadas con la aplicación de la encuesta se detecta una división de opiniones, muy marcada, ya que en la mayoría de los datos recabados se infiere que la organización no ofrece servicio calificado, que el personal no se identifica con los valores, ni con los objetivos de la institución, además no se percibe en modo alguno motivación hacia el desempeño efectivo y eficaz de los trabajadores.

Conflicto

Robbins (1999) señala que la visión de que todo conflicto es malo, ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de la gente que genera el conflicto. Puesto que todo conflicto debe evitarse, se necesita simplemente dirigir la atención a sus causas y corregir esos desperfectos a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización (p. 435), a continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos seleccionados:

Según la actuación de los directivos se infiere que existe conflicto latente	No se percibe conflicto entre los demás miembros de la institución
Se han presentado situaciones de confrontación por la actitud de la subdirectora con algunos compañeros	Algunas veces se ha tendido situaciones de confrontación con el director de la escuela por su actitud intransigente
Se critica a los compañeros que demuestran actitudes de responsabilidad y uso de nuevas estrategias con los alumnos	Para evitar problemas se adquiere una actitud conformista y mecánica
No existen mecanismos para identificar, asumir y dar tratamiento a los conflictos que se presenta en la institución.	El ausentismo frecuente, problema que aqueja a la institución provoca situaciones de descontento en los trabajadores que sí cumplen.
Muestra: cuatro personas	Muestra: cinco personas
Instrumento: entrevista	Instrumento: grupo de discusión

Tabla 10. Percepción del conflicto en la institución educativa

Al aplicar el cuestionario cerrado la información que se obtuvo fue la siguiente: El 54.16% identifican la existencia de conflictos interpersonales en la escuela, el 62.50% manifiestan que existe relación de respeto entre los directivos y los miembros de la delegación sindical y el 45.83 % manifiestan que no identifican conflictos de poder entre los directivos, mientras que el 33.33% manifiestan que sí identifican conflictos de poder entre ambos directivos.

Los resultados se presentan en forma gráfica para apreciar mejor la frecuencia a las respuestas vertidas con respecto a la aplicación del cuestionario cerrado (Anexo 5)

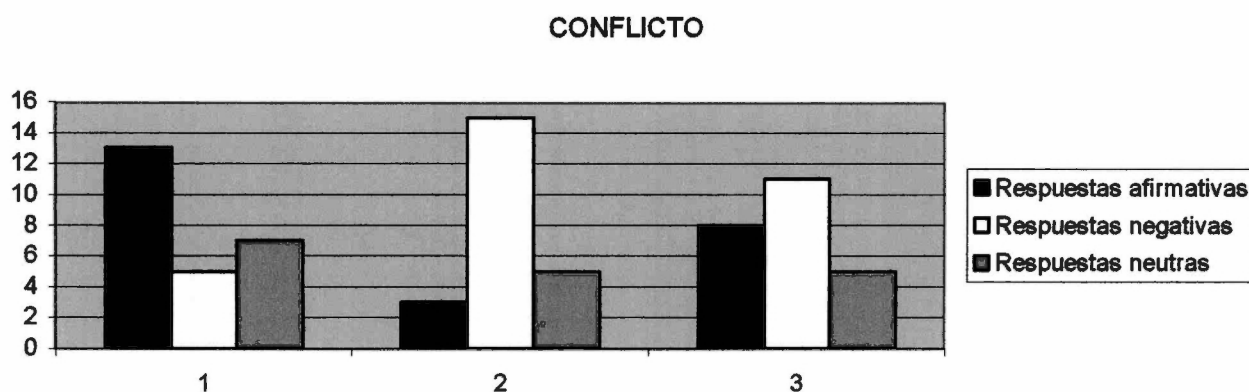


Figura 7. Información sobre conflicto en la institución educativa.

La frecuencia detectada en las respuestas permite inferir que existe conflicto latente en la organización educativa, ya que un poco más de la mitad de las personas cuestionadas sí identifica conflictos interpersonales y más de la mitad sí identifica conflictos de poder entre los directivos.

Con respecto a los resultados encontrados con la aplicación del cuestionario cerrado se tiene:

10.- ¿Considera que los conflictos detectados en la escuela pueden solucionarse? y

¿qué acciones considera que deben emprenderse?

- a) Si, pueden solucionarse con el diálogo.
- b) No he detectado conflictos, pero si se presentan creo que sí se pueden solucionar, solo hablando y aclarando las cosas.
- c) Si es que existen sí, y la mejor manera de hacerlo es enfrentándolos mediante el diálogo, para la aclaración de situaciones, porque lo que les reconozco a mis compañeros es la capacidad de tolerancia que tienen.
- d) Sí se pueden solucionar, mas debe existir capacidad para coordinar
- e) No ha habido ningún conflicto.

Tabla 11. Conflictos en la institución educativa con la aplicación del cuestionario abierto

La encuesta aplicada a 24 personas proporciona información sobre el conflicto cuando se observa que: el 45.83% señalan que se sienten orgullosos de trabajar en una institución que prácticamente carecen de conflictos; en la comunicación informal, en la cual se pretende ser respetuoso y discreto en la institución el 50% opinaron que así es, mientras que el 33.33% mencionaron que hay muchos chismes en la institución y el 16.66% se abstuvieron de opinar; además el 42.66% señalan que la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un ambiente laboral y un aumento en la productividad, mientras que el 20.83%% opina lo contrario, que la comunicación es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad, y el 12.50% se abstuvo de opinar.

El análisis de los resultados de la investigación permite inferir sobre la situación del clima de la institución educativa, el cual no es del todo favorable. Los integrantes de la organización manifiestan modelos mentales hondamente arraigados sobre la forma de comportarse en la institución, la forma rutinaria de realizar el trabajo, la falta de

motivación, la ausencia de reconocimiento, el realizar el trabajo diario solo por cumplir, pero sin una motivación extra para dar lo mejor de sí, la ausencia del trabajo colaborativo y la presencia del individualismo.

Con respecto al liderazgo de los directivos se evidencia la centralización en el poder y en la toma de decisiones, el no compartir responsabilidades con los demás propicia el individualismo y el evitar comprometerse por la institución educativa de parte de los demás integrantes.

La falta de motivación en el desempeño laboral está plenamente manifiesta, situación que permite la inercia, la insatisfacción y la falta de involucramiento en la toma de decisiones. Es necesario entender que la organización es un todo, que lo que a un miembro de esa organización le altera, le afecta a la totalidad.

El conflicto está latente, no en forma permanente, pero se evidencia confrontación de algunos integrantes de la organización educativa, pero sobre todo de los directivos, situación que se puso de manifiesto con algunas opiniones aportadas por los sujetos investigados y rescatadas en los instrumentos aplicados.

Todos estos aspectos influyen sobre el clima de la organización educativa el cual se concluye como no satisfactorio, por lo tanto es necesario realizar acciones tendientes a cambiar esa percepción que se tiene de los diferentes aspectos que lo conforman.

D. Delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución

Conocer o determinar quien o quienes son los beneficiados con la puesta en práctica de un proyecto de implementación permite ubicarse en tiempo y espacio, teniendo en cuenta los recursos con los que se cuenta tanto humanos, económicos y materiales para que el proyecto de implementación sea factible.

Implementar un proyecto para mejorar el clima de la organización, implica la participación de todos los integrantes del colectivo, lo que puede presentar resistencia, tensiones e indiferencia a participar en el proceso, situaciones que son necesarias tomar en cuenta para prevenir hasta donde sea posible que obstaculice o impida la realización del proyecto.

1. Delimitaciones

El presente proyecto se realizó en la Escuela Secundaria General "María Jovita Caballero, en S. Jiménez, Municipio Jiménez, Tamaulipas. El proyecto se considera un estudio descriptivo, entendiéndose este, según Hernández, Fernández & Baptista (2003) porque "buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a un análisis" (p.117). En este caso se implementó un proyecto tendiente a realizar acciones para mejorar el clima organizacional, tomando en cuenta la cultura de la organización, el liderazgo, el desempeño, la motivación y el conflicto.

El trabajo se realizó en tres fases: la primera marcó el inicio del proyecto y objetivos del 9 al 16 de agosto del 2004, la segunda fase comprendió el desarrollo del proyecto y prueba del 16 al 23 de agosto del 2004 y la tercera fase culminó con la entrega del trabajo final el día 19 de septiembre del 2004. (Anexo 9)

2. Limitaciones

La puesta en práctica de cualquier proyecto implica situaciones fuera de control, imprevistos que pueden influir en los resultados, además puede ser que los objetivos del proyecto no sean del todo exitosos, debido a circunstancias externas.

En este caso se tiene el conocimiento, la certeza de la buena disposición de trabajadores de la institución para el apoyo de la implementación del presente proyecto.

Una de las limitaciones que se previó que se presentaría fue el no dar seguimiento a las acciones que se implementaron, que sea solo un curso Taller más, como muchos que existen. Por lo que previendo que pueda presentarse esta situación, se estableció claramente en el apartado de recomendaciones que se giraron a las partes involucradas, la necesidad de continuar ejerciendo acciones tendientes a mejorar el clima laboral en la institución educativa para facilitar la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral.

E. Objetivo general

Al iniciar un proyecto es necesario establecer qué se pretende lograr con la realización del mismo, es decir, cuáles son sus objetivos. Rojas mencionado por Hernández (1993) menciona que los objetivos deben “expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse” (p. 12)

- Planear y realizar un proyecto de implementación que permita el mejoramiento del clima organizacional a través de la reflexión y el auto análisis, por medio de acciones que permitirán a los trabajadores ser conscientes de la forma como su actitud y su desempeño influye en la conformación del clima de la organización a la cual pertenecen.

Objetivos específicos

- Establecer un plan de acción tendiente a la resolver la situación problemática detectada con el diagnóstico de la investigación realizada.

- Realizar acciones tendientes a atacar las debilidades y favorecer las fortalezas del clima laboral de la institución educativa.

- Emitir conclusiones y recomendaciones a partir de la evaluación del proyecto de implementación llevado a cabo.

F. Justificación

La puesta en práctica del proyecto de implementación permitirá al personal realizar una reflexión sobre su desempeño, la motivación hacia el trabajo, la toma de decisiones, el liderazgo del director, la responsabilidad y el trabajo en equipo, entre otros aspectos que conforman el clima de la organización.

En la medida en la que el clima de la organización se mejore a través de la toma de conciencia, la autorreflexión y la percepción de los trabajadores de la organización, será la imagen que la institución educativa proyectará hacia el exterior. Un buen clima laboral indica que los miembros de la organización están satisfechos, motivados, dispuestos a desempeñarse activa y eficientemente (Rodríguez, 1999), lo que redundará en brindar a la sociedad mejor productividad, en este caso, alumnos con una educación de calidad. Cabe también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras en las que sí exista, ya que se supone que pueden brindar un mejor servicio.

Es necesario reconocer que los elementos que conforman el clima organizacional pueden afectarlo, así como también el clima organizacional puede afectar a dichos elementos, por lo que fue relevante identificar a través de varios instrumentos: entrevistas, grupos de discusión, cuestionario cerrado, cuestionario abierto y encuesta, cuáles eran los aspectos que más influencia pudieran tener dentro de la institución educativa con el fin de establecer un equilibrio y lograr un clima organizacional adecuado para mejorar el desempeño del personal.

La institución presentó diversas necesidades, tales como: una mejor calidad académica en el personal docente, una interacción más cercana con el alumnado y padres de familia, y una mayor calidad y eficiencia del personal administrativo y manual. En este proyecto se identificó la relación existente con las partes que conforman la organización, la percepción de los involucrados, así como la formulación de recomendaciones que pretenden reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos en acciones que beneficien tanto a los trabajadores de la educación como a la institución, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y la excelencia.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para la elaboración del Marco Teórico del proyecto, se efectuó la consulta de textos sobre los que se apoyó para obtener referencias y guiar el trabajo realizado. Tomando en consideración que para identificar el clima organizacional, se deben tomar en cuenta la cultura, la motivación, el liderazgo, el desempeño y el conflicto.

A. Clima Organizacional

Revisando información referente al clima organizacional se encontró que el mantener un clima favorable en la empresa es algo importante para la administración de recursos humanos. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo, un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es “el aumento del compromiso y de la lealtad” (P.A. & Partners- Informática, 2003).

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización, con las herramientas, estrategias, metodología que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima de una organización debe facilitar la realización de los trabajadores como individuos únicos, capaces de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Pugnar por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la organización, donde los miembros se sientan parte de ella, su realidad, su mundo, su historia, Cuando se habla de clima debe orientarse por el crecimiento y desarrollo de la organización y por privilegiar el crecimiento de la persona, objeto y fin último de las instituciones.

Un buen clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo, pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales. No puede haber buen clima organizacional si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible la realización de sus expectativas de vida.

1. Definición de clima organizacional

En las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente se tiene como propósito el lograr aumento en la productividad, tomando en cuenta el recurso humano, el hablar de clima organizacional es de gran importancia, ya que les permite encontrar aciertos y errores en su desarrollo diario, en la creación de su

realidad, logrando así establecer un cambio hacia la eficacia y eficiencia de los servicios prestados a la comunidad.

Hablar de clima organizacional remite al ambiente donde una persona realiza su trabajo, a las relaciones que tiene con otras personas dentro de la organización y fuera de ella, al trato con el jefe, a la motivación hacia su trabajo, al reconocimiento de su desempeño, etc., todo esto permite establecer un vínculo o un obstáculo para el desempeño en conjunto de los integrantes de la organización. Bustos, Miranda & Peralta, (s.f.) mencionan que clima organizacional es la forma como cada uno de los trabajadores “percibe” la organización a la que pertenecen y que incide en su desempeño dentro de la organización y de la misma organización, Goncalves (1997) ha definido el concepto clima organizacional desde el punto de vista de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el lugar de trabajo. Mientras que Robbins (1999) lo define como un ambiente compuesto de instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Se observa que estas dos definiciones son opuestas, Gonclaves lo analiza desde el punto de vista interno del trabajador mientras Robbins lo ubica como factor externo al individuo.

Es una realidad que el ambiente afecta a las organizaciones, de forma positiva o negativa según la influencia de las circunstancias que ocurran, al tomar en cuenta que se es parte de un todo, que la realidad es holista, que todo está entrelazado en procesos de interacción, es lógico identificar que el ambiente influye o incide sobre la organización. En las organizaciones se pueden identificar dos tipos de ambiente: estáticos y dinámicos, los primeros permiten a los directores tener un poco más de seguridad en los acontecimientos, mientras que los dinámicos causan incertidumbre.

Para lograr vencer esta incertidumbre es necesario realizar cambios en la estructura de la organización.

El clima organizacional es entendido desde la globalidad como un concepto multidimensional que indica cómo es la organización y se forma a partir de las características de la organización. Está constituida por factores internos más que externos, Rodríguez (1999) menciona que las variables consideradas en el concepto de clima organizacional y que configuran el clima de una organización a través de la percepción que tienen de ellas los trabajadores, son:

- variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, etc.
- Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

2. Características del clima organizacional

Para que el tema de clima organizacional sea tratado en una organización debe surgir de la necesidad de conocer que es lo que está sucediendo al interior de la misma y su influencia en las decisiones y actuaciones de sus miembros, por lo que se hace necesario la realización de una autorreflexión para definir el clima organizacional y actuar en consecuencia para mejorarlo.

El clima organizacional, según Rodríguez (1999, p. 160) se caracteriza por:

1. Hacer saber la situación que se presenta en el lugar de trabajo. Las variables que intervienen para definir el clima son aspectos que tienen que ver con el ambiente de trabajo.
2. Tener permanencia hasta que se decida realizar cambios, sobre todo cuando se presentan situaciones conflictivas que es necesario solucionar, estos cambios representan una influencia en el devenir de la organización.
3. Influir en gran medida sobre el acontecer de los actores de la organización.
Un buen clima motiva a una mejor participación tendiente a mejorar el desempeño profesional, mientras que un mal clima influye para una mala o nula coordinación y conducción de la organización.
4. Influir en el grado de compromiso e identificación de los trabajadores de la organización. Una organización con buen clima permite una mejor identificación y mayor grado de compromiso de los trabajadores, por el contrario, un mal clima no permite que exista ese amor por la organización, porque los trabajadores no aceptan el compromiso y la identificación de sus metas y objetivos con los de la organización a la cual pertenecen.
5. Manifestar una situación dual, ya que el clima de la organización se ve afectado por la forma de actuar y por las actitudes de los trabajadores, y el clima organizacional también afecta el comportamiento y las actitudes de sus miembros.

Tomando en cuenta que el clima organizacional es un concepto multidimensional en el cual está influyendo una serie de variables, es lógico que éste se vea afectado por las mismas variables y qué además las afecte. Se trata de un círculo vicioso que se

debe tener en consideración para mantener el equilibrio y lograr un buen clima en la organización.

3. Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger, mencionados por Gonclaves (1997) consideran nueve aspectos que dan respuesta a la conformación del clima existente en una organización. Para la realización del proyecto se efectuó una selección considerando a juicio de la investigadora, los aspectos que facilitarían la recopilación de información entre el personal de la organización: cultura, liderazgo, desempeño, motivación y conflicto, tomando en cuenta las características propias de la organización. Cada uno de estos aspectos se relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura. Es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la libertad que tienen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la

adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4. **Desafío.** Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

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.

6. **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. **Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que todos los miembros de la organización aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunet, 1987) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert, mencionado por Rodríguez (1999) considera una clasificación de los aspectos o variables que influyen sobre la percepción del clima de una organización, por parte de sus miembros:

Las variables causales están conformadas por la estructura, la administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc., están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados

Las variables intermedias están conformadas por las motivaciones, las actitudes, la comunicación, etc., están orientadas a medir el estado interno de la empresa.

Las variables finales son dependientes de las dos anteriores y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización: la productividad, las ganancias y las pérdidas, etc.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de tipos de clima organizacionales, Likert, mencionado por Rodríguez, identifica cuatro tipos de sistemas organizacionales estos son:

1. **Autoritario.** Las decisiones son adoptadas desde la cumbre de la organización, siguiendo una línea burocratizada. El control se encuentra centralizado. El clima que se identifica en este tipo de sistema es de desconfianza, temor e inseguridad.
2. **Paternalista.** Las decisiones se adoptan en las jerarquías superiores, se identifica centralización del poder y control, pero se diferencian del sistema anterior porque se conceden ciertas facilidades a los subordinados, es un sistema flexible. El clima se identifica en las relaciones de confianza condescendiente desde los directivos hacia la base. Para los trabajadores el

clima parece ser estable en la medida que se respeten las reglas preestablecidas como parte del juego.

3. Consultivo. Se percibe un grado de descentralización del poder y control, se delegan la toma de decisiones hacia los mandos medios e inferiores. El clima que se percibe es de confianza y existen altos niveles de responsabilidad.
4. Participativo. En este sistema el proceso de toma de decisiones está distribuido en los diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son verticales y horizontales, promoviéndose la participación grupal. El clima que se percibe en este sistema es de confianza, lográndose altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y con los objetivos.

Para el desarrollo del presente trabajo de implementación se consideraron las variables: cultura organizacional, liderazgo, evaluación del desempeño, motivación y conflicto. Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: su identidad dentro de la organización, el reconocimiento del tipo de liderazgo, su desempeño y valoración, grado de satisfacción e identificación de situaciones conflictivas; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación y desarrollo. Los comportamientos y las actitudes de las personas son resultado de su percepción de la situación que están viviendo y que conforma su realidad.

B. Cultura organizacional

A partir de la década de los ochentas aumentó el interés por la cultura organizacional, anteriormente lo que le interesaba explicar a la teoría organizacional eran los fenómenos que sucedían al interior de las organizaciones, no se manejaban los sucesos globales, ni tampoco le interesaba relacionar los sucesos que ocurrían entre la

organización y el entorno. El tema organizacional y el de la cultura eran estudiados por dos ramas diferentes de la sociología, mientras que el tema de la cultura parecía propio de la sociología ocupada con enfoque particular de la sociedad y énfasis en la historia.

El tema organizacional, por su parte era estudiado por la sociología especializada, cuyo enfoque estaba destinado a explicar las características de una organización, ubicándolo como fenómeno universal, global y no particular como el tema cultura.

1. Definición de cultura organizacional

La forma de actuar, de pensar, de construir la realidad de cada uno de los integrantes de la institución educativa constituye la cultura de la organización. En forma consciente o inconsciente con su actuación diaria, los individuos marcan la pauta para crear la propia realidad de la organización, las normas, los valores, los compromisos, etc., Morgan (1996) menciona "que la naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales, y que si uno se adhiere a estas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social" (p.116). Las formas de actuación de los individuos, lo que opinan las personas sobre el trabajo que desempeñan, las creencias en cuanto a las relaciones laborales, si consideran relevante su actuación para mejorar la proyección de la organización en la comunidad, conforman la cultura de la organización.

Para definir el concepto de cultura organizacional es necesario remitirse a los estudios realizados por varios investigadores, dentro de los cuales se ubica a Schein, mencionado por Rodríguez (1999) como la definición que mas ha influido, señala que "la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros una organización" (p. 136). La comprensión de las relaciones de poder, el conocimiento de la

reglas no escritas, lo que se considera una verdad, los compromisos adquiridos y no escritos las suposiciones, etc. surgen de los estudios sobre cultura (De Souza, 1998).

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la organización.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen la manera de establecer relaciones y comportamientos. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite a las generaciones futuras. La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y la conducta madura de todos los miembros de la organización, cuando las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Si la cultura se manifiesta en forma adecuada constituye una de las mayores fortalezas de la organización, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá implementar y desarrollar programas y acciones que orienten a los trabajadores a vencer los obstáculos para que les permitan su plena identificación con la organización, con el propósito de lograr el desarrollo de un clima organizacional adecuado.

2. Factores y elementos de transmisión de la cultura

Se puede considerar que toda manifestación organizativa es un elemento cultural que influye en la cultura y está influenciado por ella. Galpin, mencionado por Díez, García, Martín y Perriáñez (2001) señala que “la cultura organizacional es un mosaico de elementos interrelacionados. Cuando estos elementos individualizados interactúan en el trabajo diario, crean de manera colectiva la cultura de la organización” (p.45). No hay que olvidar que se es parte de un todo, que lo que sucede en un lugar de la organización influye y es influido por todos los aspectos que interactúan en ella.

Los factores principales de la cultura son:

1. Factores de personalidad
2. Factores simbólicos
3. Factores de comunicación.

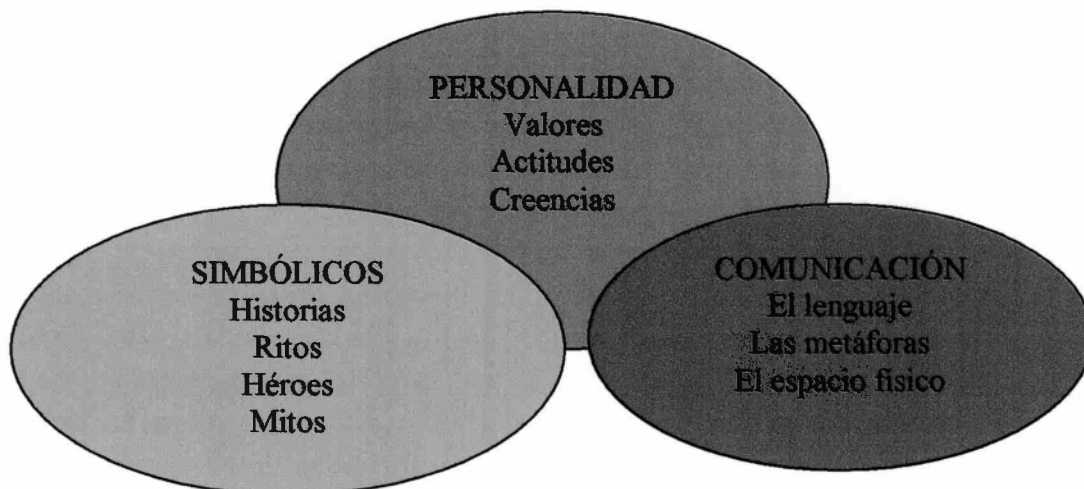


Figura 8. Factores de la cultura

a) Factores de la personalidad.

En este apartado se ubica la forma de ser de las organizaciones y sus manifestaciones inmediatas. Dentro de los factores de personalidad se mencionan los valores, las actitudes y las creencias. Los valores sirven a los miembros de la organización como referencia del comportamiento, en los que basan sus juicios y les sirven para guiar su conducta, son parte fundamental de la personalidad de la organización, constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, entre los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan las conductas que deben ser premiadas y las que deben ser castigadas.

Las actitudes son los comportamientos más o menos explícitos en los que se manifiestan los valores. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

Las creencias son todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Las creencias son lo que las personas aceptan como cierto, son ideas compartidas por la mayoría de sus miembros y serán estas las que dominen su cultura y le den el sello distintivo.

b) Factores simbólicos

Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo y a las relaciones que se generan entre ellos.

Dentro de estos factores se encuentran:

Los ritos o rutinas programadas, su propósito es poner en práctica los valores y reforzarlos (entregas de reconocimientos, honores a la bandera, el himno nacional, ceremonia de inauguración del ciclo escolar, etc.).

Héroes: son figuras claves de la cultura, que influyen con su personalidad y actitudes en el fortalecimiento de los valores y las normas de una cultura.

Mitos y leyendas: son relatos que tienen el propósito de transmitir los valores culturales de algunos hechos beneficiosos ocurridos en la organización.

Tabúes: se originan por hechos prohibidos o tragedias ocurridas en la organización que han dejado su marca, marcan conductas que no deben de manifestarse dentro de la organización.

c) Factores de comunicación

Dentro de estos factores se ubica al lenguaje, las metáforas y el espacio físico de la organización.

Lenguaje: La forma de hablar dice mucho de las personas, en cuanto a su formación y proyección. En la forma de hablar algunas veces es posible leer el origen de la persona, su personalidad entre otros aspectos. El lenguaje es un medio de transmisión de los valores, puede ser por vía oral, corporal o no verbal.

Las metáforas: Se utilizan palabras con distinto sentido que permiten a la imaginación participar provocando visualizar la imagen del concepto que se desea.

El espacio físico: Se considera una forma de transmitir los valores deseados en la organización, desde la forma en que se encuentran distribuidos los equipos, mobiliario y la decoración del lugar.

La cultura fortalece el compromiso con la organización y aumenta la congruencia del comportamiento de los empleados, lo que beneficia a la organización. Los

trabajadores saben qué hacer y cómo hacerlo, la cultura marca las pautas de conducta y las normas son establecidas en la organización. La cultura es importante en la medida que los miembros de la organización compartan sus valores para lograr la eficiencia.

C. Liderazgo

En una organización el que ejerce el poder es la autoridad formal, es quien hace cumplir las normas y reglamentos establecidos, el que guía responsablemente la actuación de otros, dando el ejemplo, el que despierta el entusiasmo entre los integrantes de la organización, vinculando la visión compartida, Senge (1998) señala que “La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento” (p.19), por lo que el líder propicia inspiración y dirección de personas y grupos.

1. Definición de liderazgo

Para Robbins (1999) el liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas” (p.151). Esta influencia puede ser formal o no formal, el primero está relacionado con la posición de un puesto directivo en la organización, por lo cual el liderazgo está en función de la posición que ocupa, en el segundo caso se ubican a los líderes que no necesitan tener una posición privilegiada.

Se considera en las organizaciones educativas que el directivo no necesariamente presenta características de líder, la mayoría llega al poder central de las organizaciones, no por la influencia que se tiene con los seguidores, sino por derechos laborales, antigüedad y preparación profesional.

Según Boyett y Boyett (1998) los líderes no nacen ni se hacen de la noche a la mañana, sino que se van haciendo lentamente. Para ellos el proceso de aprendizaje del liderazgo es prolongado y se procede de la siguiente manera:

1. " Los genes y las experiencias de la primera infancia proporcionan la disposición para el liderazgo.
2. Una educación en humanidades configura la extensa base del conocimiento.
3. La experiencia proporciona la sabiduría que se deriva de poner en práctica el conocimiento.
4. La formación pule el comportamiento en áreas específicas, como puede ser la comunicación." (p. 51)

Los mismos autores sitúan al liderazgo como "un acontecimiento y no un rasgo. Tiene que ver más con lo que uno hace y con quién está, que con quién es" (p. 18). El liderazgo comprende al individuo y sus relaciones con los demás, la forma como se relaciona con sus seguidores determina el tipo de liderazgo y la capacidad para ejercer influencia en ellos. El liderazgo tiene que ver con compartir visiones, motivar, entusiasmar, organizar a los individuos y formar alianzas (Kotter, citado por Duncan, 2000, p. 114). Las personas que logran ejercer una verdadera influencia en sus seguidores, tomando en cuenta todos los aspectos a considerar en una relación, como: la comunicación, la motivación, la toma de decisiones adecuadas, el compartir los mismos ideales, las visiones, el entusiasmo, etc., serán unos verdaderos líderes visionarios.

Otra definición de liderazgo se ha tomado de Tead, citado por Duncan (2000), quien señala que es "la actividad de influir en la gente para que ésta coopere en la consecución de cierto propósito que llega a considerar deseable" (p. 115). Por lo tanto el liderazgo se considera la capacidad de un individuo para lograr que sus seguidores se involucren con el logro de sus metas.

Chiavenato, citado por Quijano (2003), señala que el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos", desde luego esta influencia se dará hacia los seguidores.

2. Teorías del liderazgo

Entender el liderazgo es una tarea compleja, se puede centrar en describir las características personales ideales de un buen líder o centrarse en las relaciones entre los líderes y los seguidores, quienes son el elemento fundamental que define a todos los líderes en todas las situaciones. Blank, mencionado por Boyett y Boyett (1998) traduce esta nueva perspectiva de la relación líder-seguidores en "las nueve leyes naturales del liderazgo", las cuales proporcionan una nueva representación de liderazgo:

1. "Un líder tiene seguidores-aliados de buena voluntad.
2. El liderazgo es una acción recíproca.
3. El liderazgo sucede igual que sucede un acontecimiento.
4. Los líderes hacen uso de su influencia incluso por encima de su autoridad formal.
5. Los líderes actúan sobrepasando los límites de los procedimientos definidos por sus organizaciones.
6. El liderazgo implica riesgo e incertidumbre.
7. No todo el mundo seguirá la iniciativa de un líder.
8. Conocimiento- la capacidad para procesar información-crea el liderazgo.
9. El liderazgo es un proceso de autorreferenciar. Los líderes y los seguidores procesan la información según el sistema de referencias subjetivas e internas".

(p.15).

El grupo ICE en su colección: "Desarrollo personal y laboral" (s.f.) mencionan tres teorías del liderazgo:

a) Teoría de la atribución del liderazgo. Considera que los líderes eficaces presentan: "inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía y percepción", además que demuestran seguridad en la toma de decisiones.

b) Teoría del liderazgo carismático. Los líderes se caracterizan porque tienen una meta a alcanzar, "un fuerte compromiso personal con su ideal, son asertivos y tienen confianza en sí mismos, son agentes de cambio".

c) Teoría del liderazgo transaccional y transformacional. Se caracteriza porque el líder se convierte en guía y ofrece motivación a sus seguidores para alcanzar las metas establecidas. "El liderazgo transformacional proporciona carisma, consideración individualizada y estímulo intelectual".

Robbins (1999) considera cuatro planteamientos que explican qué hace eficaz a un líder: primero, pretendía hallar los rasgos universales de personalidad que los líderes poseen; segundo, identificar al líder según su comportamiento; tercero, explicaba las insuficiencias de los anteriores planteamientos y reunía los descubrimientos de la investigación sobre liderazgo y el cuarto planteamiento se enfoca a distinguir los rasgos y las cualidades de los líderes carismáticos. A continuación se detallan algunas de estas teorías.

1. Teoría de los rasgos.

La descripción de una serie de características que distinguían a los líderes de los demás fue una de las preocupaciones de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo. Como no es posible encontrar en una sola persona la totalidad de las

características que han manifestado los líderes reconocidos, surgieron gran cantidad de propuestas, que llevaron a un callejón sin salida, sin embargo la identificación de esos rasgos han dado buenos resultados, ya que se identifican seis aspectos en que los líderes son diferentes a los demás: “empuje y ambición, el deseo de dirigir e influir en otros, honestidad e integridad, confianza personal, inteligencia y profundos conocimientos técnicos en el área de su responsabilidad” (p. 153). Sin embargo no es suficiente el identificar los rasgos para identificar a un líder, ya que se ignoran otros factores determinantes por su influencia en determinadas situaciones.

2. Teorías conductuales.

Las investigaciones se enfocaron, desde los años cuarenta, hacia los estilos conductuales preferidos que presentaban los líderes, se apostaba porque la forma de conducirse diera respuesta definitiva a la naturaleza del liderazgo. Se realizaron varios estudios entre los que se pueden mencionar el de la Universidad Estatal de Ohio, el de la Universidad de Michigan, sin embargo no se identificaron relaciones importantes entre las conductas de liderazgo y el desempeño de los grupos observados. Los resultados estaban influenciados según las circunstancias que configuraban la realidad donde se realizaba el estudio.

3. Teorías de las contingencias

Predecir el éxito en el liderazgo es un fenómeno complejo, no basta con describir características personales y formas de conducirse, es necesario considerar las influencias situacionales. Algunas de las variables que se han considerado en los estudios sobre contingencias para determinar la efectividad de los líderes son: “tipo de tarea que se ejecuta, estilo del supervisor inmediato del líder, las normas de grupo, las

demandas de tiempo y la cultura de la organización” (p.156). Con respecto a este tipo de teoría se cuenta con varias investigaciones, por ejemplo:

Díez, García, Martín y Periañez (2001) mencionan el modelo de Fiedler, en la que se elaboró el primer modelo general de las contingencias para el liderazgo, en este modelo se propone que el desempeño del líder depende de la forma como se relaciona con sus subordinados y el grado en que la situación le permite mantener el control e influencia.

La de la ruta de la meta, propuesta por House, citado por Robbins (1999), en la cual se identifica el trabajo del líder en la forma como brinda sostén a sus seguidores en el logro de sus metas y les brinda dirección y apoyo para que éstas sean compatibles con los objetivos generales de la organización. En esta teoría se identifica al líder en la medida que sirva de ayuda para que sus seguidores se sientan satisfechos de lograr sus metas.

La de la participación del líder, propuesta por Vroom y Yetton, citados por Robbins (1999), en la cual proponían una relación estrecha entre el comportamiento del líder y su participación en la toma de decisiones. Este modelo proveía una serie de reglas que se tenían que cumplir y que servían para identificar la forma de actuación del líder en la toma de decisiones según las situaciones que se presentaban.

En virtud de los espacios que ha ganado la mujer en los últimos tiempos, en este tipo de estudios se toma en cuenta el género, para identificar la actuación de hombres y mujeres e identificar comparaciones en los estilos de liderazgo. Las investigaciones ofrecen conclusiones importantes en cuanto al estilo de dirección del liderazgo entre hombres y mujeres.

Mujeres. Prefieren un estilo democrático, estimulan la participación, comparten el poder y la información, y motivan a sus seguidores reconociendo su valor. Prefieren dirigir por medio de la inclusión y confían en su carisma, experiencia, contactos y habilidades en el trato personal para influir en los demás.

Hombres. Prefieren un estilo directivo, de mando y control, y se apoyan en la autoridad formal de su puesto como base de su influencia.

En la actualidad se está reemplazando la estructura tradicionalista y rígida de dirigir, se inclina más por la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y la participación en la información, sin distinción de género.

D. Desempeño

El trabajo en las organizaciones se divide de diferentes formas, en la institución educativa a investigar existen puestos directivos: director y subdirectora, puestos administrativos: secretarias, contralor y bibliotecaria; puesto docente, integrado por todos los profesores de las diferentes áreas y talleres; puestos de apoyo, intendentes, veladores, chóferes, y puestos de asistencia educativa: orientadores, prefectos y servicio social. (ver anexo 8)

La información de las características de cada uno de los puestos se encuentra descrita en los manuales de descripción de cargos, Castetter y Young (2000) mencionan que una descripción del puesto es un documento que describe las tareas que una persona debe realizar en una unidad específica de trabajo. Basándose en el acuerdo 98 que habla sobre la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria, se presenta a continuación la descripción de puestos.

El artículo 16 establece que la descripción detallada de cada uno de los puestos del personal, así como sus funciones generales y específicas, forma parte de la

estructura orgánica del plantel y se encuentran establecidas en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria, la administración escolar cuenta con un manual denominado plantilla del personal donde se especifica las características que presenta cada uno de los miembros del personal que laboran en la institución y su ubicación dentro del organigrama escolar.

La función del director se encuentra detallada en el Artículo 18, menciona que es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel.

El artículo 20 señala que la subdirectora auxiliará al director en el ejercicio de las atribuciones a él encomendadas.

El artículo 22 establece que el personal docente de las escuelas de educación secundaria es el responsable de conducir en los grupos de alumnos en su cargo, el proceso de enseñanza-aprendizaje del área o asignatura que imparta, de acuerdo con el plan y los programas de estudio, los contenidos y métodos aprobados. Castetter y Young (2000) mencionan a este respecto que los docentes deben planear la enseñanza, motivar a los alumnos, desarrollar un clima propicio en el salón de clase, administrar el salón controlando la conducta del alumno y señalando actividades para contribuir a la realización de las metas fijadas, interactuar con el alumno y evaluar al alumno para determinar el logro de las metas y redirigir el proceso.

El artículo 24 establece que los maestros con horas de servicio escolar deberán cumplir para el desarrollo de las mismas, con las normas señaladas por la Dirección General de Educación Secundaria y con las instrucciones que para el efecto reciban del personal directivo.

El artículo 25 menciona que el personal de servicios de asistencia educativa es el responsable de proporcionar, en forma integrada, los servicios de orientación educativa, trabajo social y prefectura, conforme a los objetivos de la educación secundaria y a las normas y disposiciones aplicables.

El artículo 27 establece que el personal administrativo es responsable de prestar los servicios de contraloría, mecanografía, archivo y control escolar, de acuerdo con las normas y disposiciones aplicables.

Las responsabilidades del personal de intendencia están establecidas en el artículo 29 y son: proporcionar los servicios de consejería, aseo, mantenimiento y vigilancia que requiera el plantel para su funcionamiento de acuerdo con las normas y disposiciones aplicables.

La evaluación del desempeño influye en las actitudes y comportamiento de la gente en las organizaciones. El desempeño individual es una variable del comportamiento organizacional que incide sobre el clima de la organización, Díez, García, Martín y Periañez (2001) definen la evaluación individual como la "Medida de la cantidad y calidad de la aportación que realiza el individuo mediante el esfuerzo a la consecución de los objetivos de la organización" (p.375), por lo general el desempeño se relaciona con la productividad, es decir si el trabajo realizado es satisfactorio, el desempeño del miembro de la organización es reconocido.

1. Propósitos de la evaluación del desempeño

Robbins (1999) menciona los propósitos para los cuales sirve las evaluaciones del desempeño:

1. Se utilizan para la toma de decisiones en aspectos importantes como los ascensos, transferencias y las suspensiones.

2. Permiten percibir las necesidades de capacitación y desarrollo de los miembros de la organización, dando información sobre las habilidades y destrezas, sugiriendo la forma de mejorarlas para lograr una mejor eficiencia y eficacia en el trabajo desempeñado.
3. Sirven como criterio para identificar cuando un empleado recién contratado no está desempeñándose en forma adecuada, permitiéndole rectificar en su actuación.
4. Proveen a los empleados retroalimentación sobre la forma como la organización percibe su desempeño.
5. Sirven como base para la distribución de estímulos y recompensas.

Los aspectos que una organización toma en cuenta para evaluar el desempeño, tienen una influencia mayor sobre la forma en la que los trabajadores realizan en el trabajo. La evaluación de los factores y subfactores se manifiestan en un documento llamado Crédito Escalonario Anual, en su estructura presenta dos modalidades que corresponden a la clasificación de los trabajadores en docentes y no docentes, este documento se expide a cada trabajador al finalizar el año lectivo.

E. Motivación

Un individuo comprometido con la visión de la organización, decidido a brindar apoyo en todas las actividades que se emprendan en beneficio de la organización, es una persona motivada (Rodríguez, 1999), al contrario se conoce que pueden existir dificultades permanentes que pueden provocar desánimo y pesimismo en la labor desarrollada presentándose varias consecuencias, resintiéndose la calidad del trabajo.

Por tal motivo es importante analizar entre los miembros de la organización si se encuentran satisfechos con las condiciones físicas, económicas, sociales y

psicosociales del trabajo que desempeñan, conocer si se realizan acciones dentro de la organización sobre el tema de la motivación laboral, en qué manera la motivación o falta de ella ha influido para que el personal se comporte de una determinada manera.

1. Definición de motivación

La motivación está conformada por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Se considera un elemento importante en la administración de personal por lo que se hace necesario conocer las características de la motivación y cómo influyen en la organización para formar una cultura organizacional sólida y confiable, además de un clima organizacional que permita el desarrollo eficiente y eficaz de sus miembros.

La palabra motivación viene del latín “movere” que significa mover, sin embargo una definición más completa dice que la motivación es una serie de procesos individuales que estimulan una conducta para beneficio propio, de equipo o laboral, esta conducta requiere de elementos como: el esfuerzo, la persistencia y la dirección.

Las personas pueden ser motivadas por creencias, valores, intereses, miedos, entre otras causas. Las causas pueden ser internas como las necesidades, los intereses, las creencias; o externas, como el peligro y/o el medio ambiente.

Robbins (1999) describe a la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 168) y menciona además que la necesidad es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (p.168). Por lo tanto la motivación se puede considerar un estado intrínseco que se logra en base a la seguridad de las personas sobre su capacidad para obtener lo que se proponen en su beneficio individual.

Feldam (1995) señala que “el estudio de la motivación consiste en determinar por qué las personas hacen determinadas cosas” (p. 302). Los individuos manifiestan comportamientos distintos hacia su trabajo en momentos diferentes de tiempo, la preocupación de la organización es encontrar los caminos que hagan posible el cambio de actitud de los miembros de la organización hacia el desempeño de calidad.

2. Algunas teorías de la motivación

El conocimiento científico en todos sus niveles está influenciado por las investigaciones de teóricos, en este caso las investigaciones sociales no son la excepción, se construyen en base a las aportaciones de teóricos que han precedido estudios, no es posible tomar una postura cerrada hacia uno u otro de esos aportes e investigaciones, por lo tanto es necesario conocer que enfoques existen en relación al estudio de la motivación y su influencia en el entorno laboral. McNerney, mencionado por Díez et al (2001) señala que “ninguna teoría, por si sola, explica adecuadamente las motivaciones humanas”, a continuación se mencionan algunas teorías que tratan de explicar el proceso de la motivación.

a) Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

En la década de los cuarenta Maslow inició una revolución al plantear la teoría motivacional tomando en cuenta las necesidades del ser humano, sus propuestas se resumen en los siguientes puntos:

1. Las necesidades del ser humano están divididas en dos grandes aspectos: las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad), las cuales se identifican como básicas para sobrevivir, se cubren con medios materiales, y las de orden superior (necesidades sociales, de estima y autorrealización), no son materiales y no pueden satisfacerse por completo.

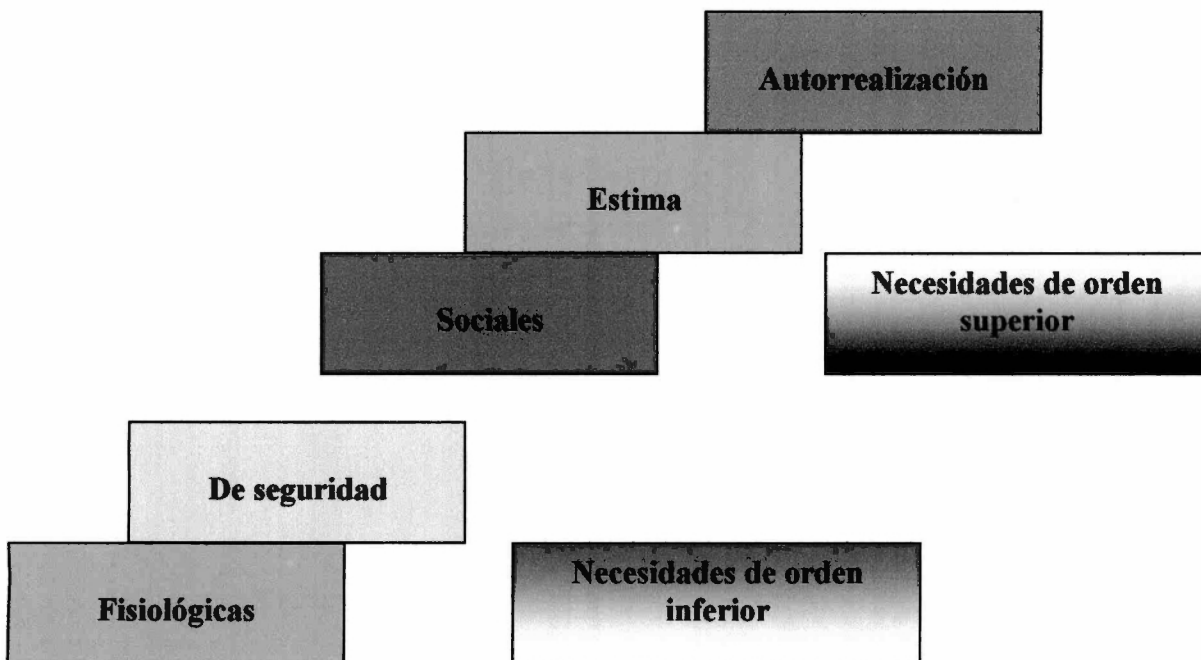


Figura 9. Jerarquía de necesidades de Maslow

Fisiológicas: Tienen que ver con la naturaleza de los seres vivos: respirar, beber, alimentarse, dormir, mantener el calor, etc. Si éstas no pueden ser cubiertas, estaría amenazado el sostén físico.

Seguridad: Se relacionan con la conservación de lo que se tiene, con evitar el peligro y prever el futuro.

Sociales: Se necesita vivir en relación y pertenecer a un grupo.

Estima: La necesidad de reconocimiento externo: respeto, prestigio, dinero, poder y status, aumenta la autoestima como expresión de autovaloración, seguridad en sí mismo e independencia.

Autorrealización: Se nace con ciertas capacidades, habilidades y talentos potenciales que provocan necesidades de satisfacerlos. La autorrealización consiste en la búsqueda de la plenitud, se relaciona con la vocación o misión personal, también con la aspiración de una mayor unidad e integridad personal.

2. Las necesidades tienen que ser satisfechas, primero las necesidades de orden inferior: fisiológicas y de seguridad, para después buscar satisfacer las necesidades de orden superior.

3.- Las necesidades consideradas por Maslow en su escala de jerarquía pueden variar de una persona a otra, por lo que se trata de recompensar al individuo de acuerdo al grado de insatisfacción en el cual se encuentre.

Esta propuesta de Maslow se ha considerado rígida, sin embargo se ha tomado en cuenta por sus aportes a los primeros pasos de intentar explicar los comportamientos de las personas en términos de motivación.

b) Teoría bifactorial de Herzberg

Federico Herzberg realizó investigaciones cuyos resultados le dieron otro enfoque a la motivación, rompiendo el paradigma motivacional clásico que ya no se ajustaba a la realidad que se vivía en las organizaciones. Se había considerado que la satisfacción e insatisfacción formaban parte de un continuo, además que la reducción de la insatisfacción no necesariamente aumentaba la satisfacción. Herzberg, citado por Díez et al (2001) señala que “el extremo opuesto de la “insatisfacción” sería la “no insatisfacción”. De igual modo, el extremo opuesto de la “satisfacción” sería la “no satisfacción” (p.399).

La investigación realizada arrojó datos que permitían ubicar factores que generan insatisfacción en una persona en el lugar de trabajo, los llamó factores higiénicos, son extrínsecos y comprenden todos los aspectos relacionados con el trabajo: las normas y procedimientos de desempeño, la calidad de supervisión recibida, el clima de las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, el salario recibido, la seguridad del empleo, etc.

Otros factores encontrados que definían el grado de satisfacción en el trabajo, los llamó factores de crecimiento o motivadores, son intrínsecos, propios de la persona: reconocimiento de superiores, el grado de logro, el grado de responsabilidad y autonomía asignados, autorrealización, etc.

Esta teoría fue criticada ya que existe abstracción en las características individuales y lo que es válido para una persona no lo es para otra, no se puede generalizar, sin embargo se ha usado esta teoría para tratar de explicar algunas actuaciones humanas.

c) Teoría de las tres necesidades

David McClelland realizó investigaciones tratando de encontrar los factores que influyen en la motivación, llegando a la conclusión que las necesidades que experimenta un individuo son consecuencia de la influencia de elementos externos, dentro de los cuales se encuentra la cultura, la familia y lo social. (Díez et al, 2001). Les llamó necesidades en tres bloques: necesidades de logro, de afiliación y de poder.

Esta teoría permitirá identificar la mejor ubicación dentro de la organización de acuerdo al dominio de necesidades presentes de los individuos, a conocer las demandas y recompensas que determinado puesto le ofrecerá.

d) Teoría de las expectativas

Las anteriores teorías tratan de explicar el fenómeno de la motivación a partir de las necesidades humanas, Víctor H. Vroom, profundizó en la dinámica del proceso de la motivación. Sus investigaciones señalan que las personas hondamente motivadas son las que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben personalmente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Esta teoría muestra

que la motivación de una persona en determinada situación está valorada según la recompensa que se obtenga con la expectativa de logro.

Esta teoría cobra importancia para su aplicación en organizaciones en las cuales se tienen bien definidos los objetivos a alcanzar y los estímulos que se otorgan por los resultados obtenidos. Sin embargo, se deben tener en cuenta varios aspectos:

Los objetivos o metas deben estar definidos en relación a la capacidad de realización real, ser objetivos alcanzables.

Los estímulos y recompensas deben estar acordes con lo que la gente espera, de acuerdo a su cultura e intereses.

Lyman W. Porter y Edward Lawler perfeccionaron la teoría de las expectativas. Para estos investigadores, al igual que para Vroom, la fuerza de la motivación está en función del valor que el sujeto le atribuye a la recompensa, más la cantidad de esfuerzo que la persona cree que deberá aplicar para lograrla. Díaz et al (2001) mencionan que dicha teoría propone que la motivación se origina a partir de un análisis personal de las conexiones que existen entre: “el esfuerzo a realizar, posible desempeño a obtener, recompensa a percibir y atractivo que dicha recompensa posee” (p. 407). La expectativa es la fuerza que impulsa al individuo en la obtención de objetivo que desea lograr, su comportamiento depende del deseo de alcanzar dicho objetivo esperando una recompensa otorgada por la organización donde se desempeña.

El logro o desempeño de un sujeto en su trabajo tiene que ver con el esfuerzo efectivamente aplicado. Pero, para que la cantidad de esfuerzo sea percibida por la persona como adecuada, es importante que el sujeto tenga un esclarecimiento realista de dos cuestiones muy importantes: Su propia competencia (conocimientos y habilidades) para el desarrollo de la tarea y las exigencias reales y objetivas de la tarea.

Además que la recompensa asociada con el logro resulte valiosa para el sujeto y finalmente, importa si esa recompensa se hace o no efectiva.

F. Conflicto

Este aspecto se ha convertido, hasta hace muy poco, en un aspecto importante para tratar de entender el comportamiento de la organización, la identificación de los conflictos en un grupo u organización señalan la inestabilidad laboral porque afectan la conducta de los grupos y personas incidiendo en la productividad de la organización.

1. Definición de conflicto

Se entiende por conflicto, aquella situación en la que existe antagonismo de criterios dentro de los miembros que integran un grupo. Cuando una parte de los integrantes de un grupo adoptan una actitud diferente a la del resto de los miembros, tiende a decrecer la unión del grupo.

Cuando se identifica una diferencia entre los personas o grupos, los cuales compiten entre sí por sus ideales o metas, se presenta un conflicto (Pollicardo & France (2003). Estas diferencias necesariamente afectarán las opiniones, formas de actuar y la toma de decisiones de los grupos.

Al conflicto se le considera un proceso de interacciones antagónicas entre las partes, las cuales forman parte de un ciclo en el cual el conflicto se identifica, se desarrolla, desaparece o queda estacionario (Femenia, 2004), esta misma opinión la comparten Ivancevich y Matteson, citados por Salazar (2004) señalan que "una definición funcional del conflicto es la que plantea que el conflicto es la acción antagónica entre dos o más personas", así mismo además de valores antagónicos, los conflictos son situaciones en los que las personas buscan metas opuestas o intereses divergentes (Jares, 1997).

Los conflictos están presentes en todas las etapas de la vida, como característica común a un sistema social en el cual se está en interacción constante con otra persona, grupos de personas, organizaciones, etc.

Para que exista el conflicto se tiene que percibir, Robbins (1998) lo define como “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte” (p. 434), además lo identifica como “el proceso en el cual A realiza un esfuerzo deliberado por desviar los intentos de B mediante alguna forma de bloqueo que dará como resultado la frustración de la consecución de las metas o de la intensificación de los intereses de B”(p. 182).

Luhmann (mencionado por Rodríguez ,1999) “sostiene que tras toda colaboración se encuentra subyacente la posibilidad del conflicto” (p. 64), por lo que es importante identificarlo si está presente en la organización para regularlo antes de que termine en violencia si se empeñan en negar que existe.

Hay dos tipos de conflicto: el que no se manifiesta pero está latente y el que se manifiesta claramente, además según el tipo de conflicto se puede identificar los intrapersonales, que ocurren dentro del individuo; los interpersonales son los más comunes ya que se presentan enfrentamiento entre dos personas por algo que ambas aspiran, y los intergrupales, que se producen entre varias personas.

2. El proceso del conflicto

Como todo proceso, el conflicto consta de elementos que lo hacen característico, Deutsch (1971) citado por Touzard (1981) menciona una compilación de las variables de las que depende el proceso del conflicto: “Las características de las partes enfrentadas, sus relaciones mutuas anteriores, la naturaleza del problema que originó el conflicto, el ambiente social en que se desarrolla el conflicto”, etc.

Robbins (1998) señala que el proceso de conflicto atraviesa cuatro etapas sucesivas: oposición potencial, cognición y personalización, comportamiento y consecuencias.

1. Oposición potencial. Como inicio de cualquier conflicto se identifica la presencia de condiciones que hacen posible o pueden ser la causa de que ocurra. Estas condiciones se ubican en tres clases generales: comunicación, estructura y variables personales.

Comunicación. Se considera una de las principales fuentes de los conflictos debido a la mala comunicación, que puede originarse de dificultades semánticas, malos entendidos, etc.

Estructura. Aquí se ubican variables como el tamaño, la rutina, la especialización y alineación de las tareas, la heterogeneidad del equipo de trabajo, los estilos de liderazgo, los sistemas de recompensas y estímulos. Robbins señala que el tamaño y la especialización son dos variables que estimulan los conflictos. Las posibilidades de conflictos va en relación al tamaño del equipo de trabajo y a la especialización que desempeñan, entre mayor sea el grupo y más especializadas sus actividades, es mayor la presencia de conflictos. El estilo de liderazgo, el sistema de recompensas son otras variables que generan conflictos según se presenten o no en el grupo de trabajo, generando diferencias o competencias entre ellos.

Variables personales. Dentro de estas variables se encuentran los valores, las diferencias e idiosincrasia de los individuos. Las diferencias en el sistema de valores entre los miembros de un grupo son causa latente de conflictos, las diferencias de perspectiva en la escala de valores propicia enfrentamientos entre las personas.

2. **Cognición y personalización.** Si se presentan frustraciones derivadas de cualquier variable de la etapa anterior, el potencial para la dificultad se concreta en esta segunda etapa. El conflicto solo se manifiesta si las condiciones afectan a una o más personas que las perciben. Sin embargo, para que exista un conflicto primero se tiene que percibir por los individuos involucrados, esta percepción es emocional y se manifiesta por angustia, tensión, frustración y hostilidad, (Robbins, 1998).

3. **Comportamiento.** En esta etapa el individuo actúa a sabiendas que perjudicará a otro, ya sea evitando que consiga una meta o que alcance sus intereses. En esta etapa el conflicto se vuelve observable y pueden establecerse mecanismos para enfrentarlo, dentro de estos métodos para manejar los conflictos se encuentran: competencia, cuando una parte compite por alcanzar una meta que favorece sus propios intereses; colaboración, se manifiesta cuando todos los involucrados tratan de resolver en forma conjunta las inquietudes; evitación, cuando se evade la situación de conflicto, ya sea con indiferencia o en retirada; acomodación, cuando anteponen a los propios los intereses de los demás para mantener la relación de trabajo, y compromiso, cuando cada parte cede algo con el fin de mantener una mejor situación laboral.

4. **Consecuencias.** Las consecuencias de la relación entre comportamiento y los estilos de manejo del conflicto pueden ser: funcionales, el conflicto origina que el desempeño del grupo en conflicto se incremente; pero si el desempeño es obstaculizado las consecuencias se identifican como disfuncionales.

La comunidad latina de estudiantes de negocios GestioPolis (2004) menciona en su artículo algunos pasos que se recomiendan para dar solución a los conflictos que se identifiquen dentro de los grupos de trabajo:

- Definir el problema (¿Qué va mal?).

- Analizar sus causas (¿Por qué?).
- Definir objetivos para actuar (¿Qué se quiere conseguir?).
- Generar alternativas (¿Qué se puede hacer?).
- Elegir la alternativa más óptima (¿Qué se debe hacer?).
- Operativizar la solución escogida (¿Cómo se puede hacer?).
- Ponerla en práctica (Hacerlo).
- Evaluar (¿Qué tal se ha hecho?).

Los conflictos no necesariamente proporcionan información inadecuada sobre la organización donde se manifiestan, antes bien permiten al grupo madurar y utilizar la experiencia en bien de la organización, siempre y cuando se resuelvan, porque un conflicto no resuelto ocasionará el fraccionamiento y disolución del equipo de trabajo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Para el presente trabajo de implementación los enfoques utilizados fueron tanto cualitativo como cuantitativo, Hernández, Fernández & Baptista (2003) señalan que ambos pueden formar parte de un mismo estudio, se le ha llamado “enfoque integrado multimodal” (p.4), ya que permiten que los resultados de la investigación sean enriquecidos con los aportes de ambos enfoques.

Hernández et al (2003) mencionan que existe el modelo de enfoque dominante, en este caso es cualitativo, pero puede “mantener un componente del otro enfoque” en este caso el cuestionario cerrado y la encuesta, con el propósito de “enriquecer tanto la recolección de datos como su análisis” (p. 20 y 21).

En relación al enfoque cualitativo, Corujo y Mata (2003) mencionan que el interés principal de la investigación cualitativa es describir y comprender cómo la gente siente, piensa y actúa.

El proyecto de implementación se origina de la utilización de la investigación participativa, pues participó personal que fue beneficiado con ella, por lo que además de su naturaleza investigativa, se considera un proceso en cuanto que se concientiza en el análisis interpretativo de la realidad.

El modelo de investigación participativa permite que los miembros de la organización se integren en el proceso en forma activa y no solo como objetos de estudio. Tamayo (1998) menciona que este tipo de investigación “A partir de la realidad de una comunidad seleccionada para su estudio, se motiva un diálogo reflexivo que permita el análisis de cada uno de los factores internos y externos que integran dicha comunidad” (p. 30)

Es importante resaltar la presencia de la investigación-acción como antecedente al proyecto de implementación, el cual tiene como propósito profundizar en la comprensión del problema, es eminentemente descriptivo-exploratorio. La investigación acción según Rodríguez (1999) cuando se dificulta solicitar ayuda externa, “se presenta como una alternativa viable la organización de la población interesada en grupos que, haciendo uso de la técnica de Investigación-acción, pueden llegar a generar soluciones” (p.196), además esto permite a los sujetos involucrados adquirir compromiso con las actividades que faciliten la resolución de los problemas.

El proyecto se realizó en tres fases:

Fases	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.
1) Proyecto de investigación	x	X	x	x	x				
2)Diseño del Proyecto						x	x	x	
3) Implementación								x	x

Tabla 12 Fases del proyecto

A. Fase del diagnóstico

Para facilitar el manejo de variables Rodríguez (1999) recomienda la elaboración de un modelo de diagnóstico a fin de facilitar el análisis del funcionamiento de la organización, ya que ayuda a estructurar en forma significativa la institución investigada. Rodríguez sugiere que el propio consultor puede elaborar su modelo, ya que cada organización presenta características sui generis, lo que le permite guiar el trabajo evaluativo, haciendo relevantes las variables y la relación entre estas.

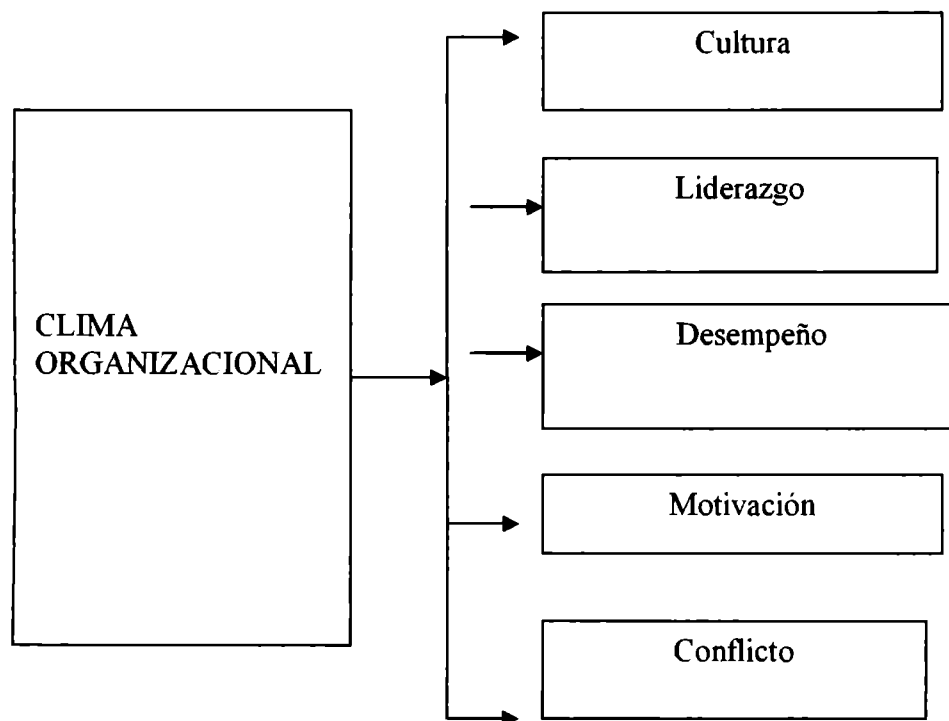


Figura10. Modelo de diagnóstico y sus variables

Elaborado por Ma. de Jesús Acosta Palacios, adaptada de Rodríguez (1999)

Los instrumentos que se emplearon fueron cuestionario cerrado, cuestionario abierto, entrevista, encuesta y grupo de discusión, con indicadores que dieron información sobre cada una de las variables consideradas en el modelo de diagnóstico.

Para la aplicación de los cuestionarios se consideró que la población era apropiada en cantidad, para la aplicación de los instrumentos. Sin embargo para la aplicación de los otros instrumentos se procedió a obtener el muestreo en forma aleatoria simple, para lo cual se asignó un número a cada persona investigada, se colocaron en un recipiente y se extrajeron 24 papelitos, que proporcionaron el nombre de los sujetos que integraron la muestra. Es una muestra representativa porque las

personas que la integran tienen las mismas características de la población total (Valenzuela, 2003, p. 54).

Para el análisis de la información se consideró que una organización es un ente complejo donde todo está interrelacionado incidiendo en la vida diaria, el aspecto mecanicista de la organización requiere que todo el personal se encuentren en sus puestos realizando las funciones para las que fueron contratados, el aspecto cultural marca la pauta en el cómo se realiza el trabajo, la forma como actúan los integrantes de la organización, cómo influye el entorno para la realización de las tareas, la parte política incide en determinar quién tiene el poder y cómo lo ejerce, además la actitud hacia los problemas y las decisiones de cambio o de inercia depende de las realidades conscientes e inconscientes de cada uno de los miembros de la organización, todo esto sucede al mismo tiempo por lo cual hace a una organización activa y cambiante, un ente indefinido.

Por lo anterior fue posible establecer relaciones entre la información encontrada de cada variable con el propósito de identificar las causas que inciden para que el clima laboral no ejerza una influencia adecuada en el desempeño de los sujetos investigados.

B. Fase del diseño del proyecto

El proyecto se realizó en la misma institución investigada con base al diagnóstico realizado y a las situaciones problemáticas encontradas, con el propósito de implementar acciones que permitirán mejorar el clima de la organización.

La manera como se implementaron dichas acciones fue con la puesta en marcha de un curso taller cuyo objetivo fue que los trabajadores de la institución educativa reconocieran que su desempeño influye en la conformación del clima de la

organización en la cual laboran, por lo cual es necesario implementar acciones tendientes a mejorar el clima organizacional.

Para la elaboración de los materiales que sirvieron de apoyo a la implementación del proyecto se tomaron en cuenta los diferentes aspectos considerados en la conformación del clima organizacional, desde su aspecto multidimensional, esto es: la motivación y el desempeño, el liderazgo y el conflicto. Estando implícita la manifestación de la cultura según el comportamiento de los trabajadores en cada una de las fases del proyecto de implementación.

Considerando un número adecuado para la implementación del proyecto, se determinó que se involucre a toda la población trabajadora de la Escuela Secundaria María Jovita Caballero, escuela en la cual se realizó el diagnóstico sobre el clima de la organización.

La implementación del proyecto obedece a ciertas razones: que se tienen objetivos bien definidos, una serie de actividades que permitieron involucrar a los sujetos en el conocimiento de su realidad, que existen personas que son beneficiadas, que se persigue el logro de resultados, que existe un responsable del proyecto y un responsable de darle seguimiento.

La forma como se diseñó el proyecto obedeció a las situaciones problema que se detectaron en la institución educativa, a partir de ello, se realizó la planeación en fases que permitieron darle tratamiento en forma particular para al final dar tratamiento holístico por medio de la evaluación de los resultados.

C. Fase de implementación y evaluación de la implementación

La forma como se realizó la implementación del proyecto tendiente a mejorar el clima de la institución educativa es más que nada participativa, no solo expositiva, de

ahí el nombre de curso-taller, porque se pretende que las personas involucradas sean entes activos en el proceso de reflexión de su desempeño, no solamente personas que escuchen definiciones de conceptos, sino que permitan se manifieste el auto reconocimiento de cada uno de ellos con la puesta en práctica de dinámicas que les permitan ubicarse en la descripción de los aspectos considerados en la fase de implementación y que conformaron los aspectos que se tomaron en cuenta en la investigación sobre la influencia de su desempeño en el clima organizacional.

La implementación del proyecto está estructurada en tres etapas:

- Organización
- Ejecución
- Evaluación

La puesta en práctica de un proyecto cualquiera presupone la realización de actividades y de acciones con el propósito de lograr las metas y objetivos propuestos (Ander-Egg y Aguilar, 1990). Para formular las estrategias se debe tener en cuenta el tipo de sujetos, la información previa, la recopilación de datos, el tratamiento de la información, la metodología, las actividades a realizar y la evaluación del proceso.

1. Métodos y técnicas utilizadas

a. Metodología de trabajo de la etapa de ejecución

El proyecto de implementación se efectuó de manera participativa, en sesiones en las cuales se formaron equipos de trabajo, primero para construir la visión de la institución y enseguida para participar en el curso-taller: Acciones para mejorar el clima organizacional.

Senge (1998) señala que “el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros

realmente desean” (p.296), además subraya el valor del aprendizaje en equipo como unidad básica del aprendizaje en las organizaciones modernas.

La recogida de datos se realizó a través de registro de observación de los participantes al curso-taller, de la aplicación de una entrevista y de dos cuestionarios: primero para conocer el diagnóstico particular sobre la misión y visión de la institución y al finalizar el curso taller para conocer su opinión sobre el desarrollo del mismo y el impacto que causó en la reflexión de su desempeño en la organización a la que pertenecen.

Para llevar a cabo la ejecución de la fase del proyecto se utilizó el apoyo de medios audiovisuales que incluyen el uso de computadora para proyectar por medio de un cañón las diapositivas realizadas en power point, rotafolio, pintarrón, junto con el desarrollo de dinámicas que sirvieron para que los participantes interactuaran con el propósito de que se lograra una mejor participación y disposición al tema a tratar.

Se reprodujo el material en forma impresa, llamado: antología del curso, para que sirviera como herramienta de trabajo y la participación fuera más accesible e interesante.

b. Metodología de trabajo de la etapa de evaluación general

La evaluación se realizó tomando en cuenta la metodología cualitativa. El propósito de utilizar este enfoque es el de rehacer la realidad del modo como la observan los actores del proceso investigado para descubrir qué es lo que hace que sucedan los hechos. Este tipo de estudios se ven influenciados por la realidad cultural de los personajes involucrados en el fenómeno social.

Hernández et al (2003) consideran que en este tipo de estudios se “involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar la medición

con números” las técnicas que frecuentemente se utilizan en este tipo de estudios son: entrevistas abiertas, revisión de documentos, etc.

El investigador en este tipo de estudios maneja una perspectiva holística e individual y emplea los instrumentos de investigación según los requerimientos del momento para la recolección de datos.

Según el grado de abstracción se trata de investigación aplicada, ya que el propósito fue encontrar solución a problemas prácticos.

Según el grado de generalización se ubica como investigación acción, ya que se pretende proponer cambios en la realidad de la institución estudiada, Bisquerra (1996) menciona que “ayuda a los educadores a resolver problemas específicos utilizando una metodología rigurosa. Implica a todo el centro educativo” (p. 14)

La investigación acción tiene por objeto producir cambios en la realidad investigada. La investigadora ayuda a los investigados a resolver problemas específicos, se involucra a toda la organización. Los resultados no tienen como finalidad el poder generalizarse, más bien el objetivo de la investigación es ser dinámica, aplicada, orientada a la toma de decisiones.

Rodríguez (1999) menciona los pasos que caracterizan a la investigación-acción:

a) **Recolección de datos:** Se recogen hechos, se sistematiza la información, se extraen diferentes opiniones al problema planteado.

b) **Interpretación:** Se compara la situación actual con la que se desea obtener y se identifican las debilidades a partir de la recogida de datos.

c) **Acción:** Se planifican las actividades a seguir para mejorar la situación problema.

d) Evaluación: Se analiza la realidad y se identifican nuevas debilidades, para realizar acciones tendientes a la mejora de la organización.

Según la orientación, se trata de proyecto encaminado a decisiones ya que lo que interesa es contribuir a la solución de problemas concretos.

Investigación descriptiva, que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual. Trabaja sobre realidades de hecho, según menciona Bisquerra (1996) “Se limita a observar y describir los fenómenos” (p.16).

Según el lugar donde se desarrolla se considera investigación de campo, Bisquerra señala que “el objetivo está en conseguir una situación lo más real posible” (p.19).

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado, según la temporalización, es transversal, ya que implicó “cortes estratificados de tal forma que la investigación se pueda realizar en un breve lapso de tiempo” (Bisquerra, p.20).

La primera fase de la evaluación se realizó al terminar el curso taller, por medio de un cuestionario cerrado y otro cuestionario abierto, se les aplicó a todos los participantes, para detectar el grado de sensibilización y la disposición al cambio de actitud.

Las evaluaciones tuvieron el tratamiento de la información correspondiente con el fin de emitir juicios valorativos que permitieron ofrecer recomendaciones y sugerencias.

CAPÍTULO IV PROYECTO

CURSO TALLER “ACCIONES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL”

En este apartado se desarrollaron los aspectos que se quieren fortalecer con la implementación del proyecto, los que se consideraron importantes en la toma de

decisiones sobre las acciones a poner en práctica para impulsar la toma de conciencia mediante la reflexión y el autoanálisis de los sujetos involucrados en la conformación del clima organizacional en la escuela secundaria María Jovita Caballero.

A. Objetivos generales y específicos del proyecto

Objetivo general

- Implementar acciones tendientes a que los participantes optimicen su desempeño a partir de un cambio de actitud lo que incidirá en el mejoramiento del clima organizacional involucrando el compromiso individual con la visión de la institución educativa.

Objetivos específicos

- Desarrollar el sentido de pertenencia e identificación con la visión de la organización, lo que redundará en mayor compromiso del colectivo con la institución.

- Facilitar la reflexión sobre el actuar de cada uno a través de dinámicas que permitan a los sujetos identificarse con las características de los diferentes aspectos considerados en el mejoramiento del clima organizacional: cultura, motivación, liderazgo, desempeño y conflicto

- En base a el mejoramiento del clima organizacional lograr un cambio de actitud en beneficio de la comunidad para lograr ser eficientes y eficaces.

B. Descripción del proyecto

El curso taller: Acciones para mejorar el clima organizacional se desarrolló en tres etapas:

1. Etapa de organización

En esta etapa se formalizó el proyecto, se elaboraron y entregaron los oficios de presentación y aprobación, se ubicaron a los sujetos a quienes se aplicó las entrevistas. Además se estableció la comunicación con las personas que apoyaron la puesta en práctica del proyecto, involucrándolos con los resultados obtenidos en el diagnóstico lo que facilitó la elaboración de los materiales del curso taller.

En esta etapa además de la elaboración de los materiales se realizó la validación de los materiales del curso, tanto de los contenidos como de los instrumentos de evaluación.

a. Actividades

- Se estableció comunicación con el director de la escuela secundaria María Jovita Caballero, para solicitar realizarle una entrevista con el propósito de programar los tiempos y espacios disponibles para la realización del curso taller.

- Se elaboraron y entregaron los oficios de consentimiento al director de la escuela para la implementación del curso taller.

- Se elaboró la invitación a participar en el curso taller al personal que labora en la institución educativa.

- Se contactaron a los facilitadores del proyecto con el fin de involucrarlos con las acciones que se realizarán en el curso taller.

- Se elaboraron los materiales y se inició la elaboración de la antología del curso taller.

- Se seleccionaron los instrumentos que se aplicaron a los sujetos involucrados.

- Se diseñaron los instrumentos de evaluación del curso taller.

2. Etapa de ejecución

Se realizaron entrevistas a los sujetos involucrados. El curso taller: Acciones para mejorar el clima organizacional se desarrolló en tres sesiones, al final de las cuales se aplicaron dos cuestionarios para que los participantes validaran el curso taller. Se procedió a la elaboración de la memoria del taller.

a. Actividades

- Se presentó el proyecto al personal de la institución educativa.
- Se aplicaron las entrevistas a los sujetos involucrados.
- El curso taller se realizó en tres sesiones.
- Se realizó la evaluación de la ejecución del proyecto.

b. Estructura del curso taller

El contenido del curso taller se desarrolló en tres sesiones de dos horas de duración cada una. Los módulos se organizaron de acuerdo a los siguientes temas:

Modulo I Identificando la visión de la institución

Tema 1. Visión y misión

Modulo II Clima y cultura

Tema 1. Características del clima organizacional

Tema 2. Tipos de sistemas organizacionales

Tema 3. Definición de cultura organizacional

Tema 4. Factores y elementos de la transmisión de la cultura

Módulo III Motivación y desempeño

Tema 1. Concepto de motivación

Tema 2. Algunas teorías sobre motivación

Tema 3. Definición de desempeño

Módulo IV. Liderazgo y conflicto

Tema 1. Definición de liderazgo

Tema 2. Características de los líderes modernos

Tema 3. Definición de conflicto

Tema 4. Proceso de conflicto

c. Metodología del curso taller

El desarrollo del curso taller se enfocó a dos tipos de acciones: la parte teórica, mediante la exposición de los temas descritos y la parte práctica en la cual los sujetos se involucraron en la realización de actividades que reforzaron lo expuesto en teoría, lo contrastaron con sus experiencias y construyeron nuevas expectativas sobre su realidad. El trabajo se realizó utilizando técnicas grupales, lo cual permitió enriquecer el curso taller con el intercambio de experiencias, colaboración y ayuda mutua para realizar las actividades que se propusieron.

La responsable del proyecto y las personas que apoyaron en la conducción del curso taller proporcionaron el material necesario para el desarrollo del mismo, sensibilizaron a los asistentes para lograr mejorar su disposición al curso taller y lograr el reforzamiento del conocimiento que adquirieron.

d. Productos esperados del curso-taller

Al finalizar el taller se espera que los asistentes:

1. Reconozcan los principales conceptos que conforman el clima organizacional: cultura, motivación, liderazgo y conflicto.

2. Relacionen los conceptos con su práctica diaria para incorporarlos a su realidad.

3. Identifiquen la visión de la institución educativa y establezca un compromiso por hacerla realidad en beneficio propio, del colectivo y de la comunidad.

e. Destinatarios del curso-taller

A la totalidad del personal que se desempeña en la escuela secundaria general María Jovita Caballero.

f. Duración del curso-taller

Se programó desarrollar el curso taller en tres sesiones con dos horas de duración cada una.

Sesión	Módulos	Duración
Primera	<p>Modulo I Identificando la visión de la institución</p> <p>Tema 1. Visión y misión</p> <p>Modulo II Clima y cultura</p> <p>Tema 1. Características del clima organizacional</p> <p>Tema 2. Tipos de sistemas organizacionales</p> <p>Tema 3. Definición de cultura organizacional</p> <p>Tema 4. Factores y elementos de transmisión de la cultura</p>	2 horas
Segunda	<p>Módulo III Motivación y desempeño</p> <p>Tema 1. Concepto de motivación</p>	

Tema 2. Algunas teorías sobre
motivación 2 horas

Tema 3. Definición de desempeño

Tercera Módulo IV. Liderazgo y conflicto

Tema 1. Definición de liderazgo

Tema 2. Características de los líderes
modernos 2 horas

Tema 3. Definición de conflicto

Tema 4. Proceso de conflicto

Evaluación del Taller

Tabla 13 Calendarización del curso taller

g. Descripción de contenidos del curso- taller

i. Modulo I Identificando la visión de la institución

Para llevar a cabo un cambio en la conducta de los participantes es necesario que se involucren con la misión de la institución educativa en la cual se desempeñan, pero sobre todo que compartan la visión de la organización.

Senge (1998) señala que “La práctica de la visión compartida supone actitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento” (p.19), por lo que se consideró la necesidad de que se establezca entre todos qué es lo que quieren lograr en la organización, cómo la visualizan en el futuro y qué es lo que están dispuestos a aportar cada uno de los participantes para lograr ser eficientes y eficaces.

Tema 1. Visión y misión

Para desarrollar este tema se proporcionó la definición de misión y visión, se analizó si la institución cuenta con un documento donde esté plasmada lo que define a la escuela y hacia donde va, cuáles son sus metas.

ii. Modulo II Clima y cultura

El clima está compuesto por variables que permiten visualizarlo de una manera holística, se trata de un concepto multidimensional, por lo tanto para el desarrollo de este modulo se inició con la definición de clima y su influencia en la vida organizacional.

Tema 1. Características del clima organizacional

Conocer las características del clima organizacional permitió identificar qué es lo que está sucediendo al interior de la organización. Identificar las variables que intervienen para definir el clima y que conforman el ambiente de trabajo y reconocer la necesidad de cambio de actitud de los involucrados en el proceso educativo.

Tema 2. Tipos de sistemas organizacionales

En este apartado se abordaron los cuatro tipos de sistemas organizacionales identificados por Likert, con el propósito que los participantes identifiquen a la institución educativa con alguno de ellos según las características que se presentan actualmente, a partir del análisis realizado se decidirá si es conveniente un cambio de conducta para lograr el propósito de este curso-taller: ser más eficientes y eficaces en el desempeño.

Tema 3. Definición de la cultura organizacional

El desarrollo de este tema permitió a los participantes saber cómo se define la cultura. Los participantes hicieron definiciones grupales sobre la definición de la cultura de la organización a la cual pertenecen.

Tema 4. Factores y elementos de transmisión de la cultura

Los elementos que se abordaron en el desarrollo de este tema fueron: a) factores de personalidad, b) factores simbólicos y c) factores de comunicación. Los participantes hicieron aportaciones grupales en cada uno de los elementos que se trataron, con el propósito de identificar a la organización según sus creencias, mitos, rituales, etc.

iii. Módulo III Motivación y desempeño

Este tema se consideró necesario desarrollarlo en una sesión por las implicaciones que tiene en la conformación del clima organizacional, ya que es importante analizar entre los miembros de la organización si se encuentran satisfechos con las condiciones físicas, económicas, sociales y psicosociales del trabajo que desempeñan. Rodríguez (1999) señala que un individuo comprometido con la visión de la organización, decidido a brindar apoyo en todas las actividades que se emprendan en beneficio de la organización, es una persona motivada.

Tema 1. Concepto de motivación

Se analizaron diferentes definiciones sobre motivación

Tema 2. Algunas teorías sobre motivación

Se abordaron las teorías de: Jerarquía de necesidades de Maslow y la Teoría de las expectativas.

Tema 3. Definición de desempeño

Para desarrollar este tema se remitió a la descripción de puestos inserta en el Acuerdo 98 de la SEP, en el cual se menciona lo señalado por Castette y Young (2000) quienes afirman que una descripción del puesto es un documento que describe las tareas que una persona debe realizar en una unidad específica de trabajo. Los participantes reflexionaron si están desempeñándose de acuerdo a su perfil y realizando las funciones que les corresponden.

iv. Módulo IV. Liderazgo y conflicto

Este apartado permitió a los participantes conocer qué tipo de liderazgo se practica en su organización y a los directivos reflexionar sobre su desempeño.

El conflicto se manifiesta en las organizaciones desde el momento que la forman grupos de individuos con intereses propios, cuando no se comparten estos intereses se genera un conflicto.

Tema 1. Definición de liderazgo

Con la definición de liderazgo se sentaron las bases para la reflexión de los participantes, tanto personal administrativo, docentes y de apoyo, como de directivos.

Tema 2. Características de los líderes modernos

Para el desarrollo de este tema se fundamentó en la descripción de las teorías de liderazgo: Teorías de los rasgos y teoría de las contingencias.

Tema 3. Definición de conflicto

Se abordaron diferentes definiciones para identificar el conflicto en una organización.

Tema 4. Proceso de conflicto

Se analizaron las cuatro etapas por las que atraviesa el proceso de conflicto, según Robbins(1997).

3. Etapa de evaluación

Se realizó el tratamiento de la información recabada con la aplicación de los cuestionarios aplicados, con el fin de interpretar los datos. Se efectuó una sistematización de los resultados con el propósito de realizar las conclusiones y recomendaciones.

a. Actividades

- Se aplicaron dos cuestionarios al término del curso-taller.
- Se elaboraron conclusiones y recomendaciones

C. Justificación del proyecto

La implementación del proyecto surgió de las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado a los trabajadores de una institución educativa, sobre la influencia de su desempeño, la cultura, la motivación y el conflicto en el clima de la organización.

Con base a los resultados obtenidos se consideró necesario implementar acciones tendientes a presentar una mejor perspectiva del clima laboral, para que se adecue a las necesidades de los trabajadores en beneficio propio y de la organización en la cual se desempeñan.

Para el desarrollo del proyecto se consideraron las variables utilizadas en el proyecto de investigación, con el fin de abordar el clima en su aspecto multidimensional, con el propósito de obtener mejores resultados tendientes al mejoramiento del mismo, al mejoramiento del desempeño de los trabajadores, al mejoramiento de la imagen de la organización ante la sociedad en la cual se encuentra inmersa y que constituyen los clientes potenciales para su permanencia y prestigio.

El proyecto de implementación propone que al mejorar el clima de la organización a través de la toma de conciencia, la autorreflexión y la percepción de los trabajadores de la educación, la institución educativa proyecte una imagen adecuada, que tendrá implícita la satisfacción y motivación de los miembros de la organización manifestándose en un desempeño eficaz y eficiente.

A través del proceso evolutivo del proyecto se pretendió modificar las situaciones problemáticas detectadas en la institución educativa investigada, mediante

la manifestación de un cambio de actitud de cada una de las personas involucradas para lograr mejorar el clima de la organización.

D. Estructura del proyecto

1. Actividades principales y subordinadas

El proyecto se desarrolló tomando en cuenta tres fases principales:

a. Primera fase: Organización y acopio de opiniones para la elaboración de la misión y visión de la institución educativa.

Propósito: Realizar trabajos previos al desarrollo del curso-Taller

Participantes: Responsable del proyecto y directivos

Actividades principales y subordinadas:

- Se estableció comunicación con el director de la escuela secundaria María Jovita Caballero, para solicitar realizar entrevista con el propósito de programar los tiempos y espacios disponibles para la realización del curso taller. Fecha: 9 de agosto del 2004.

a) Se elaboraron y entregaron los oficios de consentimiento al director de la escuela para la implementación del curso taller. Fecha: 12 de agosto del 2004. (Anexo 10)

b) Se remitió invitación a participar en el curso taller al personal que labora en la institución educativa. Fecha: 12 de agosto del 2004 (Anexo 11)

- Se contactó a los facilitadores del proyecto con el fin de involucrarlos con las acciones que se realizarían en el curso taller. . Fecha: 9 de agosto del 2004

-a) Se elaboraron los materiales y se inició con la elaboración de la antología del curso taller. Fecha: del 9 al 18 de agosto del 2004. (Anexo 15)

b) Se seleccionaron los instrumentos que se aplicaron a los sujetos involucrados.

Fecha: del 9 al 18 de agosto del 2004

c) Se diseñaron los instrumentos de evaluación del curso taller. Fecha: del 9 al 18 de agosto del 2004

b. Segunda fase: Curso –taller “Acciones para mejorar el clima organizacional”

Propósito: Que el personal de la institución educativa entienda la influencia del clima laboral en su desempeño y que reconozca la necesidad de un cambio de actitud para lograr el mejoramiento del clima organizacional para lograr la eficiencia y la eficacia.

Participantes: Responsable del proyecto, facilitadores y personal que labora en la escuela secundaria María Jovita Caballero

Actividades principales y subordinadas

- Se presentó el proyecto al personal de la institución educativa.

- a) Se aplicaron las entrevistas a los sujetos involucrados.

- El curso taller Acciones para mejorar el clima organizacional, se realizó en tres sesiones.

1) Estructura del curso taller

i. Sesión uno. Identificando la visión de la institución, clima y cultura

Propósito: Que el personal de la institución construya la definición de visión de la institución para que se adquiriera un compromiso mayor y logre ser eficiente y eficaz en su desempeño.

Metodología

- Se realizó una fase de sensibilización, respondiendo a las preguntas ¿qué estoy haciendo en la institución?, ¿hacia dónde quiero llegar?, ¿me siento satisfecho (a) con lo que apporto al trabajo diario?

- Se propició una discusión sobre lo que se quiere lograr en la institución.

- El trabajo en equipo permitió la construcción de la misión y visión de la institución educativa.

-Se invitó a participar en la redacción de la visión compartida.

Recursos necesarios: Documento de archivo de la institución, rotafolio, marcadores, antología del curso.

Lugar de trabajo: Biblioteca de la institución.

Distribución de tiempo y actividades

12:00 p.m. Bienvenida (entrega de materiales)

12:10 Presentación de la responsable del proyecto

12:15 Visión y misión

12:40 Reflexión grupal

12:45 Características del clima organización

13:00 Tipos de sistemas organizacionales

13:20 Definición de cultura organizacional

13:40 Factores y elementos de transmisión de la cultura

13:55 Evaluación de la sesión

14:00 Cierre de sesión

ii. Sesión dos. Motivación y desempeño

Propósito: Que los participantes identifiquen la importancia de la motivación en su desempeño.

Participantes: Responsable del proyecto, facilitadores y personal que labora en la institución educativa.

Metodología

- La parte teórica permitió la reflexión de la presencia o ausencia de motivación en la organización a la que pertenecen.
- Con base a la descripción de puestos se efectuó una reflexión sobre el desempeño individual.
- Se promovió la adquisición de contenidos mediante la lectura y la exposición.
- Se efectuó el análisis y la reflexión a partir de dinámicas que se aplicaron a los participantes, por parte de la responsable del proyecto y los facilitadores.

Recursos: rotafolio y marcadores, hojas de máquina, papel bond, antología del curso, computadora y cañón para la proyección de diapositivas.

Lugar de trabajo: biblioteca de la institución educativa.

Distribución de tiempo y actividades

12:00 Concepto de motivación

12:20 Algunas teorías sobre motivación

12:45 Definición de desempeño

12:55 Evaluación de la sesión

13:00 Cierre de sesión

iii. Sesión tres. Liderazgo y conflicto

Propósito: interesar al grupo en la identificación del líder, propiciar la reflexión de los directivos sobre su desempeño al frente de la institución y realizar un análisis sobre la importancia del tratamiento de los conflictos.

Participantes: Responsable del proyecto, facilitadores y personal que labora en la institución educativa.

Metodología

- Se realizaron cuestionamientos sobre la idea que se tiene de liderazgo.

- Se identificaron los tipos de grupos en función del líder
- Se realizó una reflexión sobre las necesidades clave de los grupos de trabajo
- Se efectuaron dinámicas: las firmas y figuras geométricas
- Se realizó una reflexión sobre la importancia del proceso de conflicto
- Se analizaron los tipos de conflictos presentes en la institución

Recursos: computadora, cañón, rotafolio y marcadores, hojas de máquina, papel bond, antología del curso.

Lugar de trabajo: biblioteca de la institución educativa

Distribución de tiempo y actividades

12:00 Definición de liderazgo

12:20 Características de los líderes modernos

13:00 Definición de conflicto

13: 20 Proceso de conflicto

13:40 Evaluación del proceso

13:50 Entrega de reconocimientos

14:15 Cierre de la sesión

c. Tercera fase Evaluación e impacto del Curso Taller

Propósito: Conocer el alcance e impacto que las actividades implementadas en curso taller tuvieron en los participantes

Participantes: Responsable del proyecto, directivos y personal docente, administrativo y de apoyo a la educación.

Actividades principales y subordinadas

- Al finalizar la tercera sesión, con la terminación del curso taller se aplicó un cuestionario abierto y un cuestionario cerrado a los participantes para que plasmaran sus percepciones sobre el desarrollo del curso taller.

-Se utilizó la observación y se registraron comentarios.

2. Operatividad del proyecto (factibilidad, viabilidad)

La viabilidad del proyecto estuvo asegurada desde el momento que el director de la institución educativa se comprometió a brindar todo el apoyo necesario para llevar a cabo la puesta en práctica del curso-taller.

La factibilidad se probó al momento de realizarse el curso-taller, ya que la planeación es una etapa, pero la realización puede estar sujeta a imprevistos.

3. Costos de ejecución

En lo referente a los recursos humanos para la realización del curso taller por parte de dos personas externas, no requerirá gastos por servicio, solo de gasolina para el traslado a la institución educativa, ya que se encuentra a una hora de distancia del lugar de residencia de la responsable del proyecto y de los facilitadores.

Los recursos materiales, técnicos y tecnológicos que se utilizaron en cada una de las sesiones fueron proporcionados por el director de la institución.

4. Estructura organizativa y de gestión requerida

El proyecto se efectuó en la escuela secundaria general María Jovita Caballero, ubicada en calle Guerrero No. 95 de Santander Jiménez, Tamaulipas. La responsable del proyecto fue la Lic. Ma. de Jesús Acosta Palacios, los facilitadores del proceso fueron la Lic. Brenda Guadalupe Salas Carreón y el Lic. Alfredo Anguiano quienes apoyaron en la conducción de las sesiones y aplicación de encuestas.

Evaluación	- Aplicación de instrumentos	1 de septiembre							X			
	- tratamiento de la información	1- 9 de septiembre							X	X		

Tabla 13. Calendarización del curso taller

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Las observaciones efectuadas en el proceso de implementación del proyecto, los aciertos y los errores, las situaciones problemáticas que se presentaron, los alcances y limitaciones para el logro de los objetivos de la implementación, quedan plasmados en este apartado.

A. Resultados sobre la operacionalización del proyecto

Los problemas más frecuentes en cualquier organización tienen que ver con la gente, esto es: falta de motivación; conflictos entre los empleados, entre empleados y directivos; poca comunicación y entendimiento con los directivos, etc. (Robbins, 1999), por lo anterior, para lograr mejorar el clima de la organización se hace necesario la participación activa de todos en la toma de decisiones encaminadas a lograr un alto desempeño tendiente a ser eficaces y eficientes en su trabajo, en beneficio personal, de sus alumnos y de la comunidad.

Reconocer la importancia de la participación de los actores del proceso educativo en una organización y el papel decisivo que juegan en la conformación del clima laboral, es fundamental para lograr el éxito del proyecto de implementación, convirtiéndose en un reto significativo el involucramiento de los sujetos que laboran en la institución educativa en el desarrollo y el éxito de este proyecto, buscando alternativas encaminadas a fomentar la participación de todos los miembros de la organización.

Se considera primero promover la necesidad de cambios sustanciales en el clima de la organización tendientes a una proyección adecuada ante la comunidad, ya que si una institución educativa se encuentra en equilibrio reporta mejores resultados beneficiándose a todos los actores del proceso educativo: alumnos, padres de familia y personal que labora en la organización.

1. Metodología de operación por etapas

a. Primera fase: Acopio de opiniones para la elaboración de la misión y visión de la Institución educativa.

Propósito: Obtener elementos para integrar la misión y visión de a institución educativa.

Participantes: Todos los trabajadores de la Escuela Secundaria María Jovita Caballero.

a. Directivos	Di ---	2 (1)
b. Docentes	Do ---	18 (13)
c. Administrativos	Ad ----	5 (3)
d. Apoyo	Ap ----	24 (19)

Nota: Los números dentro del paréntesis indican el número de sujetos que asistieron a la invitación a participar en la aplicación de la entrevista.

Aplicación de la entrevista:

a) El lugar designado por el director para llevar a cabo esta actividad fue el aula que ocupa la biblioteca escolar.

b) Se dieron a conocer los propósitos que hicieron necesaria la aplicación de la entrevista, solicitándoles su colaboración e informándoles de la confiabilidad de los resultados.

c) Los indicadores de la entrevista fueron:

* ¿Cómo defines a una buena escuela?

* ¿Consideras que tu centro de trabajo reúne estas características?

* ¿Cómo visualizas el servicio que prestará a la comunidad tu escuela en diez años?

* ¿Qué acciones ejecutarías para mejorar tu desempeño e influir en el logro de una mejor educación?

c) El tiempo destinado para la aplicación de la entrevista fue de 35 minutos, al inicio se percibió renuencia en participar, por la falta de costumbre de externar su forma de pensar, fue necesario sensibilizarlos sobre la importancia de conocer lo que piensan, como punto de partida para las acciones a implementar en el desarrollo del curso-taller. Jaworski (citado por Senge et al, 2000) señala que las personas se ven inmersas en la vida de la organización, no permitiéndose expresarse, pero deseosas de descubrir su yo para lo que “tienen que hacer esfuerzos auténticos para comprender sus propias percepciones y expresar sus propios puntos de vista” (p. 227), cualquier proceso eficaz tiene que conducirlos a hablar francamente de sus sentimientos. Al final de la aplicación de la entrevista se agradeció la colaboración de los sujetos involucrados. El análisis de la información se describe en el Anexo 12.

b. Segunda fase de operación del Curso- taller Acciones para mejorar el clima organizacional

La segunda fase de operación está dividida en tres sesiones, al inicio de cada sesión se realizó el pase de lista para llevar un control de asistencia, se contó con la asistencia de 24 participantes a cada una de ellas.

i. Sesión uno: Identificando la visión de la institución

El proceso de implementación siguió su curso al iniciar la sesión uno de la puesta en práctica del curso taller, de acuerdo a los siguientes aspectos:

Propósito: Que el personal de la institución construya la definición de visión de la institución para que se adquiriera un compromiso mayor y se logre ser eficiente y eficaz en su desempeño.

Participantes: Directivos, personal docente, administrativo y de apoyo a la educación.

Actividades realizadas:

a) Registro de participantes

b) Bienvenida por parte del director de la escuela

c) Presentación del taller por parte de la responsable del proyecto

d) Exposición de los temas apoyados por la antología entregada a cada uno de los participantes.

d) Dinámica de reflexión personal sobre las interrogantes encontradas en la lectura

e) Se realizó en trabajo en equipo la dinámica de la Actividad 1: Enfoque sistemático para desarrollar una nueva visión, según Burt Nanus (p.34 de la antología).

La bienvenida al taller y la presentación de los responsables tomó 10 minutos, los participantes tenían nociones sobre la temática a tratarse en el taller, la cual fue

dada a conocer a través de la invitación entregada, sin embargo hasta el momento de dar a conocer la presentación del taller por parte de la responsable del mismo, los participantes tuvieron conocimiento general del curso taller, sus propósitos y contenido a desarrollar en las sesiones subsecuentes.

Se percibió cierta renuencia en participar por parte de los sujetos involucrados, ya que era la primera vez que se realizaba un curso taller de esta naturaleza, en el cual se les pedía reflexionar sobre su conducta, actitudes e intereses laborales. Al principio se les identificó como sujetos apáticos a participar, por lo que se hizo necesario que los expositores consideraran actividades motivacionales y dinámicas de involucramiento general, además el trabajo en equipo permitió la participación paulatina y convincente de cada uno de los participantes a través del diálogo.

El diálogo, según Senge (1998) consiste en extender la visión de un solo individuo. "En un diálogo no intentamos ganar. Todos ganamos si lo hacemos correctamente" (p.302), ese es uno de los beneficios del trabajo en equipo, se aprende a reconocer los patrones de interacción entre los individuos. Con esto en mente se prosiguió con la dinámica de la actividad 1: Enfoque sistemático para desarrollar una nueva visión, según Burt Nanus, la que permitió ejercitar la expresión de sentimientos y reflexionar sobre la definición de su centro de trabajo, lo que se está desarrollando, cómo lo están haciendo y hacia dónde quieren llegar. Aunque el grupo demostró disposición a realizar la actividad, se identificaron problemas por parte de los participantes para expresar su sentir, para expresar su realidad.

Cabe hacer el comentario que en el desarrollo de esta primera fase del taller, hubo manifestaciones de incomodidad por parte de algunos integrantes con actitudes negativas y de oposición hacia los directivos por el simple hecho de desconocer desde

un principio de que se trataban los temas, se manifestó resistencia a participar escudándose en que no se encontraban preparados, que no habían consultado fuentes que trataban esos temas, se percibió que era una manera de manifestar temor por expresar sus sentimientos o por desconocimiento de lo que se realizaría y cómo les afectaría en su trabajo.

El grupo se dividió en seis equipos de trabajo de seis integrantes cada uno, los cuales construyeron en base a la actividad 1, la visión y misión de la institución educativa, cuyos indicadores se detallan a continuación:

1. Hacer inventario; comprender el estado actual de la organización
2. Examinar la realidad; esbozar la visión
3. Establecer el contexto de la visión, posicionar la organización en su ambiente externo futuro.
4. Elegir la visión, definir y empaquetar la nueva visión.

Una vez terminada la actividad se procedió a reunir en una lámina las conclusiones de cada equipo con el fin de integrar la visión y la misión de la organización.

INDICADOR	CONCLUSIONES
1. Hacer inventario; comprender el estado actual de la organización	a) La educación integral de nuestros alumnos es prioridad. b) El propósito es darle a la sociedad ciudadanos responsables y con valores, con autoestima elevada c) Esta institución se encuentra un poco

-
- deteriorada ante la sociedad
- d) No existe el concepto de visión en nuestra escuela
- e) La organización requiere que todos los actores del proceso educativo se involucren en la responsabilidad de dar mejores ciudadanos a la sociedad.
2. Examinar la realidad; esbozar la visión
- a) Queremos que nuestra escuela se reconozca por brindar una educación de calidad.
- b) Otorgar a nuestros alumnos educación apoyada en adelantos tecnológicos.
- c) Que nuestros alumnos intercambien conocimientos y experiencias con alumnos de otras escuelas a través de la plataforma tecnológica.
- d) Que exista actualización permanente de todo el personal.
- e) Que nuestra escuela sea la mejor de la región en un futuro no lejano.
- f) Que todos los alumnos que ingresan a secundaria quieran pertenecer a nuestra escuela, porque se brinda educación con

3. Establecer el contexto de la visión, posicionar la organización en su ambiente externo futuro.

calidad.

- a) Que las necesidades materiales, económicas, didácticas y tecnológicas de nuestra escuela estén cubiertas al 100%
- b) Contar con grupos de 30 alumnos con el fin de dar atención más personalizada.
- c) Contar con todos los espacios que requiere la institución para proporcionar a los alumnos ambientes equilibrados.
- d) que la escuela propicie la formación de alumnos críticos, reflexivos, autónomos capaces de resolver los problemas que se presenten en su vida.

4. Elegir la visión, definir y empaquetar la nueva visión.

- a) Establecer un compromiso permanente para lograr la escuela que deseamos
 - b) Que la escuela brinde servicios de excelencia, con personal altamente calificado y con los recursos necesarios.
 - c) Que la nueva escuela tenga historia, y que la cultura propia de la institución sea considerada en los cambios globales.
 - d) Que todo el personal esté dispuesto al cambio en beneficio de todos los actores
-

del proceso educativo.

Tabla 14. La visión y misión de la institución

Se dio a conocer las conclusiones en sesión plenaria al final de la primera sesión, enunciándose con una visión compartida los conceptos que construyeron la visión y la misión de la institución educativa:

Misión:

En la Escuela Secundaria General María Jovita Caballero se proveerá los recursos necesarios para que los alumnos alcancen la excelencia académica, fortaleciendo la autoestima y preparándolos para enfrentar los retos de la vida en sociedad. Se establece el compromiso de influir en los alumnos de una manera tal que desarrollen una actitud positiva hacia el aprendizaje utilizando dinámicas motivacionales y reconociendo la importancia de aprender durante toda la vida.

Visión:

Aspiramos a otorgar una educación integral acorde a los cambios de la sociedad con el uso de adelantos tecnológicos que prepararan a los alumnos para la globalidad y el intercambio de experiencias con alumnos de todo el mundo, además educar inculcando valores.

Con respecto al los temas de clima y cultura organizacional se analizó la parte documental de la antología, por lo cual los participantes se involucraron de forma activa manifestando sus dudas a los expositores.

Se realizó la actividad 2: Desarrollo de una cultura organizacional (p. 38 de la antología), donde se efectuó una reflexión en equipo, por parte de los participantes al dar respuesta a diferentes aspectos que se consideraron:

- La relación de la organización con su entorno

El 70% considera que la organización se ve armonizante, mientras que el 30% restante la perciben como sumisa ante la sociedad.

- La naturaleza de la actividad humana

El 87% opina que el comportamiento correcto del ser humano es ser armonizante, en oposición el 13% se percibe dominante/proactivo.

- La naturaleza de la realidad y la verdad

El 60% opinan que la verdad es la realidad de cada persona, sus creencias, sus percepciones, el 10% no fueron claros en sus conceptos, mientras que el 30% opina que la verdad es universal, son reglas que da la sociedad.

- La naturaleza del tiempo

El 100% indica que el tiempo es factor determinante en cualquier actividad, que la no responsabilidad origina el atraso a las tareas, trastoca la vida diaria. La unidad que coinciden en señalar es la hora, para regir la medida del tiempo diario.

- La naturaleza de la naturaleza humana

El 70 % indica que no existen seres totalmente malos, buenos o neutrales, que en todas las personas se manifiestan las tres características y que se manifiestan en él según las circunstancias.

- La naturaleza de las relaciones humanas

El 82% incide en coincidir que en la actualidad la mayoría de las personas buscan el poder para sentirse mejor, superiores.

El 79% indica que la mejor manera de conducirse en sociedad para el trabajo es el equipo.

- Homogeneidad versus diversidad

El 90% de los participantes manifiestan que un grupo de trabajo funciona mejor cuando existe heterogeneidad, porque cada uno de ellos aporta la experiencia y la forma de percibir los problemas, los cuales dará solución de acuerdo a su forma de percibir, concebir su realidad.

ii. Segunda sesión. Motivación y desempeño

Propósito: Que los participantes identifiquen la importancia de la motivación en su desempeño.

Participantes: Responsables del proyecto, personal directivo, docente, administrativo y de apoyo a la educación.

La sesión inició con comentarios sobre la sesión anterior, se percibió animación entre los participantes por la forma de trabajar y por las dinámicas efectuadas. Se procedió con la dinámica de diálogo, entre los expositores y los participantes, además del trabajo en equipo lo que les permitió enriquecer sus aportaciones.

La parte teórica permitió la reflexión de la presencia o ausencia de motivación en la organización a la que pertenecen, se efectuó la proyección de diapositivas lo que hizo más interesante la exposición.

Basándose en el acuerdo 98 que habla sobre la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria, se presentó la descripción de puestos.

Los participantes mostraron asombro por el desconocimiento que tenían sobre las funciones que se encuentran establecidas en el artículo 16 en el que se identifica una descripción detallada de cada uno de los puestos del personal, así como sus funciones generales y específicas, además el conocer que la descripción de puestos forma parte de la estructura orgánica del plantel y se encuentran establecidas en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria, la administración

escolar cuenta con un manual denominado plantilla del personal donde se especifica las características que presenta cada uno de los miembros del personal que laboran en la institución y su ubicación dentro del organigrama escolar.

Mostraron interés por conocer en forma oficial la descripción de sus funciones, solo conocían lo que el director les informaba eran sus funciones. Se presentó un momento embarazoso en el cual mostraron inconformidad con los directivos por no permitirles el acceso a ese tipo de documentos o por no orientarlos como conseguirlos. Se les mencionó que estaban a la disposición de todo el personal que quisiera consultarlo en la página Web de la Secretaría de Educación Pública.

Al cierre de la sesión se dieron a conocer las reflexiones por equipo de trabajo sobre motivación y desempeño. Se escucharon comentarios favorables al curso taller ya que les permitía reflexionar sobre sus necesidades y actitudes.

iii sesión tercera. Liderazgo y conflicto

Propósito: Interesar al grupo en la identificación del líder, propiciar la reflexión de los directivos sobre su desempeño al frente de la institución educativa y realizar un análisis sobre la importancia del tratamiento de los conflictos.

Participantes: Responsable del proyecto, facilitadores y personal que labora en la institución educativa.

El desarrollo de esta sesión se realizó normalmente cumpliendo con el horario establecido con anterioridad y contando con la participación cada vez más activa de los sujetos involucrados. Se procedió a realizar las lecturas de la antología en forma individual, para inmediatamente después hacer una reflexión en equipo sobre el concepto de liderazgo, identificándose la forma cómo aceptaban o rechazaban las características descritas a favor o en contra del director de la institución. Se les explicó

que los líderes no necesariamente deben de tener un puesto directivo, que hay líderes natos.

Para realizar esta identificación de los líderes en la organización se procedió a realizar la actividad 3: Las firmas, cuyo propósito fue el de detectar líderes (p. 41 de la Antología). Se percibió que los participantes no tenían idea de para qué se requería recolectar firmas, suponían que quien tuviera más firmas ganaría la dinámica realizada, sin embargo al terminar se explicó que quien tuvo menos firmas ocupó su tiempo en otorgar su firma a sus seguidores, por lo tanto era un líder identificado en la organización. Se hace el comentario que los directivos no fueron los que más firmas otorgaron.

Para identificar los conflictos que existen entre los integrantes de los equipos de trabajo se procedió a realizar la actividad 4: Figuras geométricas (p. 42 de la Antología) en esta dinámica se procedió a realizar trabajo en binas pero la característica fundamental era realizarlo en silencio, se identificó la intención de varios participantes por involucrarse en el accionar de sus compañeros, se percibió nerviosidad por estar trabajando en binas pero sin hablar, se observó falta de respeto a las reglas preestablecidas por parte de pocos participantes, en general se respetó la dinámica y se logró con éxito el propósito de la misma: trabajo en equipo.

Entre los participantes que mostraron resistencia a cumplir las reglas se comentó que cada individuo es parte de un todo, que lo que haga o deje de hacer afecta a toda la organización, por lo que es difícil identificarse como equipo de trabajo, ya que se requiere que todos tengan el mismo propósito a realizar.

La sesión finalizó realizándose una reflexión grupal sobre los conceptos de liderazgo y conflicto. Al término de esta actividad se procedió a entregar

reconocimientos por la participación en el Taller por parte de la responsable del proyecto de implementación y los expositores.

Tercera fase: Evaluación e impacto del Curso Taller

Propósito: Que el personal que labora en la institución educativa se comprometa con el mejoramiento del clima organizacional, después de haber realizado una reflexión y auto análisis de su desempeño.

La realización del curso taller cumplió las expectativas de la responsable y de los facilitadores, desde el momento de iniciar hasta el último minuto, porque se cumplió con lo programado. Si a una sola persona le permitió cambiar su perspectiva de vida laboral, es un gran logro. Los cambios no nacen fuera de la persona sino desde el interior e inciden en su entorno inmediato.

i. Memoria del proyecto de implementación

La memoria del curso taller Acciones para mejorar el clima organizacional quedó integrada de la siguiente manera:

Con el conocimiento de que el clima laboral influye en la vida de las personas involucradas en el proceso educativo y que incide en el desempeño del personal que labora en la institución educativa, se otorgó todas las facilidades a la investigadora a partir de enero del 2004 para realizar observaciones y aplicar los instrumentos que fueran necesarios para el diagnóstico del clima organizacional en la institución señalada.

El colectivo escolar aceptó el reto de conocer la situación que guarda el clima y las acciones que había que emprender para mejorarlo, teniendo siempre en mente que incidiera en la eficiencia y eficacia del servicio educativo otorgado a los alumnos.

Con esta disposición de parte de los miembros de la organización surge una nueva imagen de la institución, en la cual el personal se encuentra comprometido para lograr la visión y misión que se formuló en el desarrollo del curso taller:

MISIÓN

En la Escuela Secundaria General María Jovita Caballero se proveerá los recursos necesarios para que los alumnos alcancen la excelencia académica, fortaleciendo la autoestima y preparándolos para enfrentar los retos de la vida en sociedad. Se establece el compromiso de influir en los alumnos de una manera tal que desarrollen una actitud positiva hacia el aprendizaje utilizando dinámicas motivacionales y reconociendo la importancia de aprender durante toda la vida.

VISIÓN:

Aspiramos a otorgar a los alumnos una educación integral acorde a los cambios de la sociedad con el uso de adelantos tecnológicos que los prepararán para la globalidad y el intercambio de experiencias con alumnos de todo el mundo, al mismo tiempo educar inculcando valores.

Además se tomaron en consideración los aspectos que conforman el clima organizacional con el fin de establecer un equilibrio entre el liderazgo, la motivación, el desempeño y los conflictos.

2. Actividades y objetivos

Todas las actividades que se programaron para el desarrollo de este proyecto se llevaron a cabo, por lo tanto los objetivos que se plantearon también se cumplieron en su totalidad, ya que se implementaron acciones tendientes a que los participantes optimizaran su desempeño a partir de un cambio de actitud lo que incidió en el

mejoramiento del clima organizacional involucrando el compromiso individual con la visión de la institución educativa.

Se logró vencer en forma paulatina el temor, la inseguridad de los sujetos por participar en el taller ya que se espera un cambio de actitud, Senge (1998) señala que las rutinas defensivas son “hábitos arraigados que utilizamos para protegernos del sentimiento de amenaza que surge cuando exponemos nuestro pensamiento” (p.313). Esta actitud forma una careta que protege de las creencias profundamente arraigadas, uno de los propósitos de la implementación del curso taller es el involucramiento en las acciones que se requiere realizar para derribar esos supuestos tan arraigados y que no permiten ver otra realidad mejor.

Con relación al objetivo de desarrollar el sentido de pertenencia e identificación con la visión de la organización, lo que redundará en mayor compromiso del colectivo con la institución, se logró al involucrarse en la construcción compartida de la visión , Senge afirma que “La construcción de una visión compartida se debe abordar como un elemento central del trabajo cotidiano de los líderes” (p.271), además el origen de la visión no es tan importante como el proceso por el cual llega a ser compartida, porque se encuentra conectada con las visiones personales de la gente de la organización, esto es lo verdaderamente importante.

Al lograrse la reflexión sobre el actuar de cada uno a través de dinámicas que permiten a los sujetos identificarse con las características de los diferentes aspectos considerados en el mejoramiento del clima organizacional: cultura, motivación, liderazgo, desempeño y conflicto, tendiente a un cambio de actitud en beneficio de la comunidad para lograr ser eficientes y eficaces, se puso de manifiesto con la

observación de la participación en equipos de trabajo y las conclusiones diarias sobre los aspectos considerados en el proceso de implantación.

3. Determinación de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales

Los recursos humanos que se programaron para el desarrollo del proyecto cumplieron con las expectativas de desempeño, con responsabilidad y compromiso en las actividades que se desarrollaron.

En relación con los recursos técnicos se proporcionaron los necesarios, por parte de la supervisión de secundarias generales en lo referente al cañón y la computadora la proporcionó el director de la escuela.

Los recursos financieros fueron compartidos por el responsable del proyecto y la institución educativa.

En lo referente a lo material, el lugar de trabajo fue apropiado y se proporcionó todo lo necesario para el trabajo en equipo de los participantes.

4. Manejo del presupuesto planeado

El presupuesto calculado al inicio del proyecto fue suficiente para cubrir los requerimientos de la puesta en práctica del proyecto, por lo que se considera que la cotización de egresos fue la adecuada. La dirección de la escuela absorbió los gastos de material de oficina y la responsable del proyecto los gastos de gasolina y alimentación de los facilitadores del proyecto, todo conforme lo planeado.

5. Organización y gestión del proyecto

La organización de las etapas del proyecto fue programada con la intervención de la responsable del mismo y el director de la institución. Se ajustaron a la calendarización, no presentándose ninguna irregularidad.

La primera fase estuvo a cargo de la responsable del proyecto la Profra. Ma. de Jesús Acosta Palacios, con la colaboración de la Lic. Brenda Guadalupe Salas Carrión en la aplicación de las entrevistas a los sujetos, para obtener los elementos básicos como antecedentes para conformar la visión y misión de la institución. En la segunda fase que correspondió a la puesta en práctica del proyecto, la conducción de la primera sesión estuvo a cargo de la responsable del proyecto la Profra. Ma. de Jesús Acosta Palacios, la segunda fase correspondió al Lic. Alfredo Anguiano brindar apoyo a la responsable del proyecto en la aplicación de dinámicas y para realizar la tercera fase se contó con la colaboración de la Lic. Brenda Guadalupe Salas Carrión para dar apoyo en la exposición de los temas y la aplicación de las dinámicas estipuladas en las actividades incluidas en la antología del curso- taller.

B. Resultados de la evaluación del proyecto

1. Indicadores utilizados y su aplicación en la evaluación

Se consideraron dos aspectos a evaluar de los resultados del proyecto de implementación :

a) La concerniente a las sesiones del curso taller

- Sobre los contenidos y la temática abordada

- Sobre las actividades del curso, lecturas y dinámicas

- Relativos a la organización

- sobre la conducción del curso, el dominio de los contenidos por parte de los

expositores.

b) la que indica el impacto del curso taller en los sujetos participantes

- Relativa al impacto del proyecto y la aplicación práctica

- Las acciones que seguirán implementándose

- Los aspectos que fortalece el Taller

Para realizar la fase evaluativa del curso taller, la investigadora consideró conveniente utilizar los dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo para la recogida de datos y el posterior tratamiento de la información, tomando en cuenta la recomendación de Hernández, Fernández & Baptista (2003) sobre el uso del modelo de enfoque dominante, en el cual se describe que un estudio se puede desarrollar “bajo la perspectiva de alguno de los dos enfoques, el cual prevalece, y la investigación mantiene un componente del otro enfoque” (p.20). Además Grinnell, citado por Hernández et al, señala una ventaja de este modelo que “consiste en que presenta un enfoque que en ningún caso se considera inconsistente y se enriquecen tanto la recolección de datos como su análisis” (p.21)

Para el primer aspecto a evaluar se utilizó un cuestionario cerrado (anexo 13), los resultados del análisis de datos recogidos por este instrumento se llevó a cabo por computadora, Hernández (1993) recomienda el procedimiento que se usa para el análisis de datos:” toma de decisiones respecto a los análisis a realizar (pruebas estadísticas),... ejecución del programa por computadora y la obtención de los análisis” (p.342), con el fin de presentarlos de manera numérica y gráfica. Proporciona información cuantitativa y se detalla a continuación, tomando en cuenta cada indicador seleccionado, según el momento de la puesta en práctica del curso taller y la organización previa.

El primer aspecto a evaluar da cuenta de los contenidos y la temática abordada en el desarrollo del curso taller.

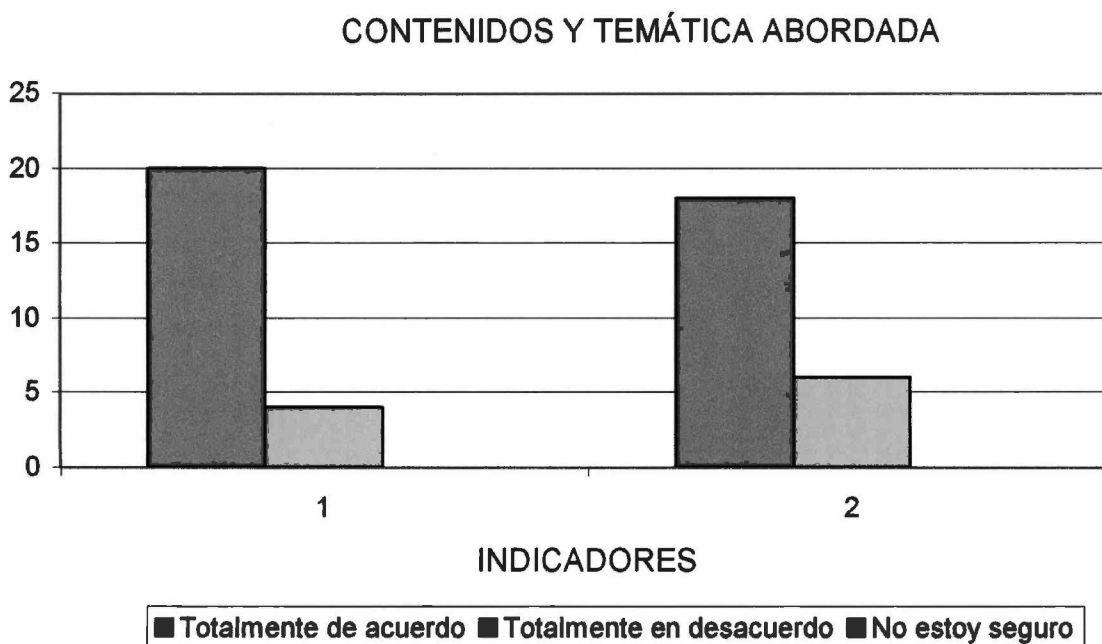


Figura 11. Contenidos y temática del Taller

Los sujetos evaluados opinaron que los contenidos y la temática abordada en el taller fue clara, redactada con palabras fáciles, el 83.33 % están totalmente de acuerdo, con respecto a la utilidad posterior de los temas desarrollados el 75% de los sujetos opinar que les servirán para mejorar su desempeño.

Los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario cerrado a los participantes al curso taller, permiten inferir que la mayoría de los participantes aceptaron en forma positiva las actividades realizadas porque les permitirá mejorar su desempeño.

El segundo aspecto a evaluar considera las actividades del curso, las lecturas y las dinámicas utilizadas en el desarrollo del curso-taller.

ACTIVIDADES, LECTURAS Y DINÁMICAS

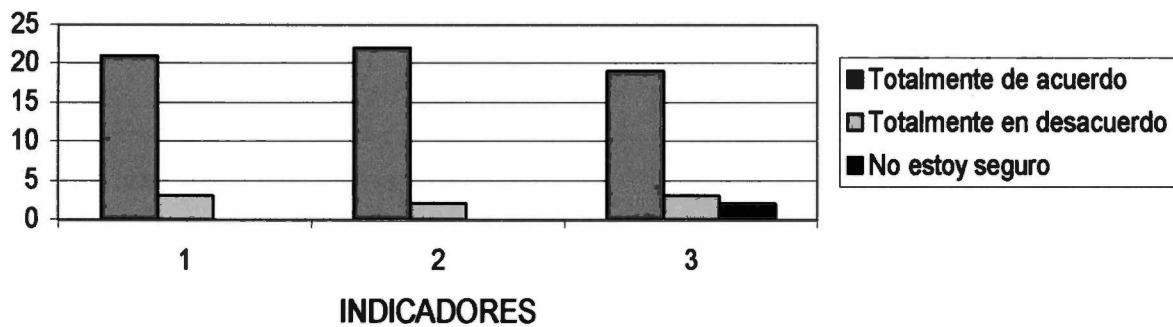


Figura 12. Actividades, lecturas y dinámicas utilizadas en el Taller

Las opiniones de los sujetos evaluados en lo que se refiere a lo adecuado de las actividades realizadas, el 87.5% están totalmente de acuerdo que así fue, el 91.66% opinaron que las lecturas fueron comprensibles y el 91.66% opinaron que las dinámicas presentadas facilitaron el trabajo en equipo. Estos resultados permiten deducir que los materiales utilizados y las dinámicas aplicadas fueron de beneficio para los participantes al curso taller.

El siguiente aspecto a evaluar tomó en cuenta la organización del curso taller, los resultados se exponen a continuación.

ORGANIZACIÓN DEL CURSO TALLER

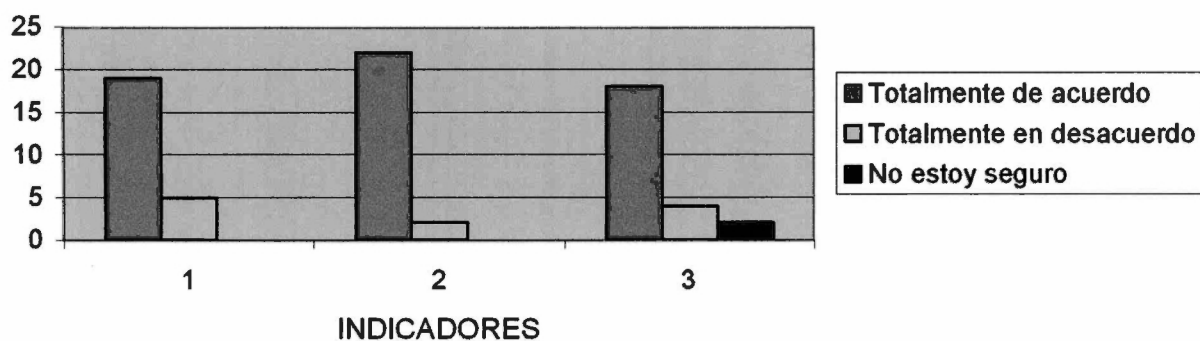


Figura 12. Organización del curso taller

El 79.16% de los sujetos evaluados opinaron estar totalmente de acuerdo en lo adecuado del mobiliario utilizado, mientras que el 91.66% opina que se cumplió con el horario establecido previamente y el 83.33% opinan que están totalmente de acuerdo con el número de sesiones consideradas para el desarrollo del curso taller.

Se infiere que la organización del curso taller fue adecuada para los requerimientos del personal que participó en la puesta en práctica del curso taller.

El último aspecto considerado para la evaluación fue el de las condiciones sobre la conducción del taller por parte de la responsable del proyecto de implementación y de los facilitadores, los resultados se detallan a continuación.

CONDUCCIÓN DEL CURSO TALLER

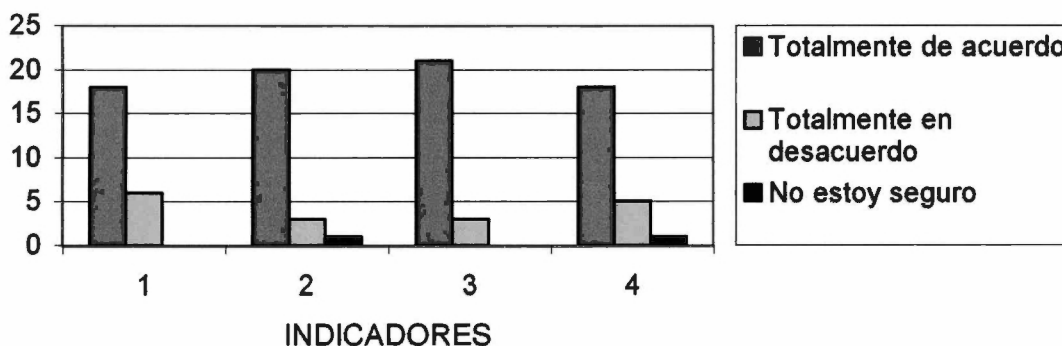


Figura 14. Conducción del curso taller

Según el 75 % de los sujetos opinaron que los temas fueron explicados y desarrollados adecuadamente, el 83.33% están totalmente de acuerdo que los facilitadores demostraron dominio del tema durante el proceso, el 87.5% opinaron que las instrucciones que se dieron fueron claras y concretas para el desarrollo de las sesiones y el 75% de los sujetos están totalmente de acuerdo que los facilitadores sirvieron de guía para que el trabajo de equipo se desarrollara mejor.

Las frecuencias en las respuestas dadas por los participantes permiten hacer inferencias sobre la buena preparación y disposición de los facilitadores para la realización del curso taller..

Para la siguiente fase que consistió en evaluar el impacto del curso taller en los sujetos participantes, se aplicó un cuestionario de respuesta abierta el cual proporciona información cualitativa, del que se obtuvieron las siguientes valoraciones y opiniones:

INDICADORES	RESPUESTAS FRECUENTES
Mencione cuatro aspectos que le parecieron más positivos de este taller.	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades me permitieron reflexionar sobre mi desempeño. - La excelente conducción y exposición de los temas que despertaron el interés -Identificar las ventajas de trabajar en equipo. -Establecer el compromiso con la institución. - Construir la visión de la escuela -Construir la misión de la escuela - Reconocer que la forma de comportarme en el lugar de trabajo afecta a toda la organización - Identificar pautas culturales comunes entre todos nosotros. - Reconocer el liderazgo y el proceso de

Considera que los contenidos del curso le servirán para mejorar su desempeño?

conflicto.

- Los ejercicios y contenidos del curso nos hicieron reflexionar sobre lo que estamos haciendo.

- Si, me ayudo mucho en el conocimiento de mi persona.

- Ahora conocemos como podemos influir en los demás, por lo tanto seremos más concientes de nuestra forma de actuar.

- Seremos más cocientes de nuestro desempeño.

- Conociendo el proceso de conflicto se le dará tratamiento en cuanto se presenten.

- Respetaremos la cultura del colectivo.

- Nos sentiremos más motivados en hacer mejor nuestro trabajo, conociendo que lo que yo haga le afecta a los demás.

- Fueron adecuadas al propósito que se nos dio a conocer al inicio del curso taller.

- Las dinámicas implementadas por los facilitadores fueron motivadoras y permitieron la participación de todos.

- Las actividades nos permitieron

Considera que el curso taller tendrá impacto en el mejoramiento del clima organizacional y si es así, ¿Cómo lo identificaría?

¿Cuál es su opinión de los contenidos, actividades y dinámicas desarrolladas en este curso taller?

- reflexionar, no siempre nuestra realidad es la correcta.
- Debemos estar abiertos al cambio de actitud para ser mejores
- ¿Consideras necesario seguir asistiendo a cursos taller de este tipo?
- Sí, es importante que se nos siga tomando en cuenta, porque nos permite reflexionar y tratar de ser mejores.
 - Sí considero necesario seguir tratando los temas que nos afectan para encontrar soluciones adecuadas y tratar de ser mejores trabajadores.

Tabla 17. Información cualitativa del impacto del curso Taller

Los participantes destacaron las experiencias y vivencias que se llevaron del curso taller, del conocimiento de la necesidad del cambio de actitud en beneficio propio, de la organización y lo más importante de sus alumnos. Además de los logros alcanzados con la participación grupal, el diálogo y la buena comunicación, reconociendo los beneficios y oportunidades de crecimiento que se encuentran con el trabajo participativo.

2. Herramientas y fuentes utilizadas para evaluar la implementación

Para evaluar la implementación del proyecto se diseñaron herramientas en base a la metodología cualitativa, se empleó cuestionario cerrado y cuestionario abierto (Véase anexos 13 y14).

La información se recuperó a través de los participantes al curso taller, quienes forman parte del personal que labora en la Escuela Secundaria General María Jovita Caballero.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Las organizaciones son entendidas como sistemas sociales que condicionan la pertenencia al establecer condiciones que deben cumplir quienes ingresan en ella, además esas condiciones deben ser satisfechas por todos los miembros que pertenezcan a la organización.

Lawler, Nadler y Camman (citados por Rodríguez, 1999) señalan que la búsqueda de la eficiencia de la organización se debe apoyar en tres tipos de herramientas: Las conceptuales, que comprenden los conceptos y teorías que hacen posible comprender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas; las técnicas y procesos de medición, es decir los instrumentos utilizados para evaluar la efectividad de una organización, y las tecnologías de cambio que dan cuenta de la información que se necesita para implementar cambios en las pautas de comportamiento con el propósito de mejorar la eficiencia de la organización (p. 41-42). La organización se considera como un todo, en la cual actúan partes interdependientes que se encuentran en procesos dinámicos, en cambio constante.

El clima organizacional permite identificar a una organización, es el que determina cómo es esa organización, en la toma de decisiones que en el interior de ella se hacen o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

La necesidad del proceso de implementación se originó de la problemática detectada en el diagnóstico de la organización educativa, al contar con la participación

de los sujetos que pertenecen a ella, los principales afectados por la problemática detectada en cuanto al clima organizacional no favorable en la organización, acordaron participar activamente en el desarrollo del proyecto.

Con la participación activa de los sujetos involucrados se ha logrado mayor grado de compromiso, ese compromiso será de un precio invaluable en el momento de iniciar los cambios que se decidan hacer, como continuación del proceso de implementación, derivados de la reflexión y el auto análisis en el desarrollo de las actividades del curso taller.

Todo cambio implica resistencia, ya que trastoca la inercia, el costumbrismo, la apatía, pero con el simple hecho de participar en el desarrollo del curso taller en forma propositiva, esa resistencia será fácilmente vencida.

Las posibles soluciones propuestas y las decisiones que se tomarán contarán con la presión de todo el personal, lo que se considera como un importante apoyo, porque hará más difícil la oposición de barreras psicológicas o la pérdida de compromiso posterior.

A partir de la experiencia obtenida con la implementación del proyecto se ratifica la apreciación de que los individuos y los grupos pueden lograr mejoras importantes si prestan atención tanto al contenido como al proceso del cambio educativo, además se debe considerar la diferencia entre cambio voluntario y el cambio impuesto desde las altas estructuras.

El progreso que presentó el grupo se manifestó en las expresiones y actitudes de los participantes, quienes a pesar de su comportamiento no muy favorable al inicio del proceso se apreció un cambio de actitud a través del desarrollo del taller.

Se logró la participación activa de todos los integrantes, involucrándose en las actividades y permitiéndose externar sus puntos de vista, revisando lo que realizan, como se desempeñan, como se relacionan con los demás y que imagen proyectan hacia el exterior.

El poder concluir que la educación de sus alumnos es su prioridad, que la imagen que la institución proyecta hacia el exterior está un poco deteriorada y que todos influyen en ello, con su conducta, actitud y desempeño; reconocer que todos deben involucrarse con responsabilidad para beneficio de la organización, querer que la escuela sea la mejor de la región, que reconozcan la necesidad de actualización constante de todo el personal, el querer que la escuela brinde servicio de excelencia, el reconocer la necesidad del cambio de todos los integrantes de la organización educativa; son reflexiones y autoanálisis que han permitido plasmar la misión y la visión de la institución por parte de todos los involucrados en su funcionamiento, con el consiguiente compromiso personal, grupal y organizacional.

En lo que respecta a lo encontrado sobre cultura de la organización ha permitido situar a la organización en una realidad percibida por todos los integrantes, después de haber analizado cada uno de los indicadores, se concluye que la organización se percibe armonizante, que el comportamiento correcto del ser humano es ser armonizante, no dominante; que la responsabilidad es factor importante para hacer buen uso del tiempo, se reconoció que existen seres humanos con fortalezas y debilidades; se reconoce la importancia del trabajo en equipo y la necesidad de aceptar la heterogeneidad en los grupos de trabajo porque le permite al ser humano enriquecerse con las experiencias de todos los que lo rodean.

No se puede hablar del éxito del proyecto si no continúa la evaluación del mismo a través de observaciones, sin embargo al lograrse que el grupo construyera la visión de la institución se infiere la manifestación de la conjunción de las visiones personales, lo que implica compromiso.

Ante los planteamientos expuestos en este proyecto de implementación se hace necesario considerar las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis de ellas y la puesta en práctica, pueda conducir a mejorar el clima de la institución educativa y lograr un mejor desempeño de sus integrantes.

Se recomienda hacer difusión de la visión construida en el taller ante la comunidad educativa y tenerla siempre presente a través de diferentes medios, para que todos los actores del proceso educativo: personal, alumnos y padres de familia, la conozcan y la interioricen para que ayude a fortalecer el sentido de pertenencia a la organización y facilite su identificación con la visión y la misión.

Se hace necesario continuar el trabajo con todo el personal aprovechando la disposición detectada en el curso taller, antes de que se vuelva al comportamiento anterior, se recomienda aprovechar la conciencia que tomaron durante el desarrollo del taller.

Se recomienda tener a la vista el proceso de conflicto para al momento que se presente alguno, se de el tratamiento pertinente y no se espere a que trascienda en perjuicio del personal involucrado.

Como conclusión de la implementación del taller se está conciente que el cambio no se va a hacer manifiesto inmediatamente con el simple hecho de asistir y participar en el taller impartido, sino que se debe seguir cultivando por los responsables de la institución, aprovechando la disposición de los participantes.

Referencias

- Ander-Egg, E. y Aguilar, M. J. (1990) (1a. Ed.). *Cómo Elaborar un Proyecto*. Buenos Aires: Lumen/humanitas.
- Bisquerra, R. (1996). *Métodos de la investigación educativa: guía práctica*. Barcelona: CEAC.
- Bustos, P., Miranda, M & Peralta R. (s/f). *Clima organizacional*. Recuperado febrero 15 del 2004 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
- Boyett, J. & Boyett, J. (1998). *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Norma
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México, D.F. :Trillas.
- Carvajal, P.G. (2000). *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Recuperado Febrero 20 del 2004 de: <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>.
- Castetter, W., & Young, P. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. New Jersey: Prentice Hall.
- Corujo, B. & Mata, J. (2003). *Manual de instrucciones para la elaboración del protocolo de tesinas y del informe final*. Recuperado el 8 de octubre del 2004, de: <http://intra.fb.uner.edu.ar/academica/ManualTesinas.doc>
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- De Souza, A. P.A. & Partners. (1998). *Cultura organizacional*. Recuperado 15 de Febrero de 2004 de <http://www.pa-partners.com/cultura.htm>.

- Diez, C.E, García, J.J., Jiménez, M.F. & Periañez, C.R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill/Latinoamericana de España, S.A.U.
- Duncan, W. J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna* (M. d. P. Carril, Trad.). México, D.F.: Oxford.
- EnterStaff (2001). *Curso de Mejoramiento del Clima Organizacional*. Recuperado el 26 de agosto del 2004, de:
http://www.enterstaff.cl/capacitacion.php?p_action=R06
- Feldman, R.S. (1995). *Psicología con aplicaciones para Iberoamérica*. (2ª. Ed.) México. D.F.: Mc Graw Hill
- Femelia, N. (2004). Clínica de conflictos. Recuperado el 10 de octubre del 2004 de:
<http://www.inter-mediacion.com/clinicaconf.htm>
- Fullan, M., Stiegelbauer, S.(2000).*El cambio educativo: guía de planeación para maestros*. México: Trillas, 1997 (reimp. 2000).
- GestioPolis (2004). ¿Qué entendemos por conflicto?. Recuperado el 15 de febrero del 2004, de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/50/conflictos.htm>
- Gonclaves, A. (1997). *Clima organizacional*. Recuperado febrero 13 de 2004, de
<http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
- Grupo ICE (S.F.). *Colección: Desarrollo personal y laboral*. Edición No. 11. Desarrolle su liderazgo. Recuperado el 7 de octubre del 2004, de:
<http://www.grupoice.com/esp/cencon/pdf/desarrollo/liderazgo.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003).*Metodología de la investigación*.(3ª. edición). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. R (1993). *Planteamiento del problema: objetivos, preguntas de*

investigación y justificación del estudio, en: Metodología de la investigación.

México, D.F.: Mc Graw Hill.

Jares, X. (1997). *El lugar del conflicto en la organización escolar*. Revista

Iberoamericana de Educación Número 15. Micropolítica en la Escuela Septiembre

- Diciembre 1997. Recuperado el 9 de octubre del 2004, de: [http://www.campus-](http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a02.htm)

[oei.org/oeivirt/rie15a02.htm](http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a02.htm)

Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. (RAMA, Trad.). México, D.F.:

Alfaomega.

Muñoz, C. (2004). Seminario – taller. Ser jefes. Estrategias Fundamentales en la

Dirección de Personas. Recuperado el 27 de agosto del 2004, de:

http://www.uninorte.edu.co/extensiones/cec/documentos/SER_JEFES_DIR_EFE

[CT_PERSONAS.doc](http://www.uninorte.edu.co/extensiones/cec/documentos/SER_JEFES_DIR_EFE)

Nieves, F (S/f). *Desempeño docente y clima organizacional en el liceo "Agustín*

Codazzi" de Maracay, Estado Aragua. Recuperado marzo 15 de 2004 de

<http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm>

P.A. & Partners- Informática, (2003) *Clima organizacional*. Recuperado el 18 de marzo

del 2004, de: <http://www.pa-partners.com/clima.htm>

Pérez, P.A. (1998). *Clima organizacional y productividad en una empresa*

desarrolladora de software. Recuperado febrero 25 de 2004 de

http://bibcyt.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?

Pollicardo, j. & France, A. (2003). *Proyecto: Introducción de Estrategias Metodológicas*

para la Resolución Alternativa de Conflictos Ambientales a Nivel Local y en el

Ámbito Educativo en la Comuna de El Bosque". Recuperado El 10 de octubre del

2004 de: http://www.ecoeduca.cl/Admin/Manual_mediadoresl.doc

Quijano, A. (2003). *Liderazgo*. Recuperado el 7 de octubre del 2004, de:

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>

Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (5ª. ed) México: Prentice Hall.

Rodríguez, M, D. (1999). *Diagnóstico organizacional* (3a. ed.).México, D.F.:

Alfaomega /Ediciones Universidad Católica de Chile.

Salazar, J. (2004). *La percepción, el conflicto y el estrés*. Recuperado el 10 de octubre del 2004, de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/percepcionconflictostress.htm>

S/a (2004). *Clima organizacional*. Recuperado 14 de febrero de 2004, de:

<http://www.pa-partners.com/clima.htm>.

S/a (2004). *Motivación laboral*. Recuperado febrero 14 de 2004 de:

<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>.

Senge, P.M. (1998). *La quinta disciplina: El Arte y Práctica de la Organización*

Abierta al Aprendizaje (C. Gardini, Trad.). México, D.F.: Granica.

Solana, F. (1982). *Acuerdo no. 98 Organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria*. Recuperado de la red el 28 abril 03 de:

http://www.zac.sep.gob.mx/acuerdo_98.html.

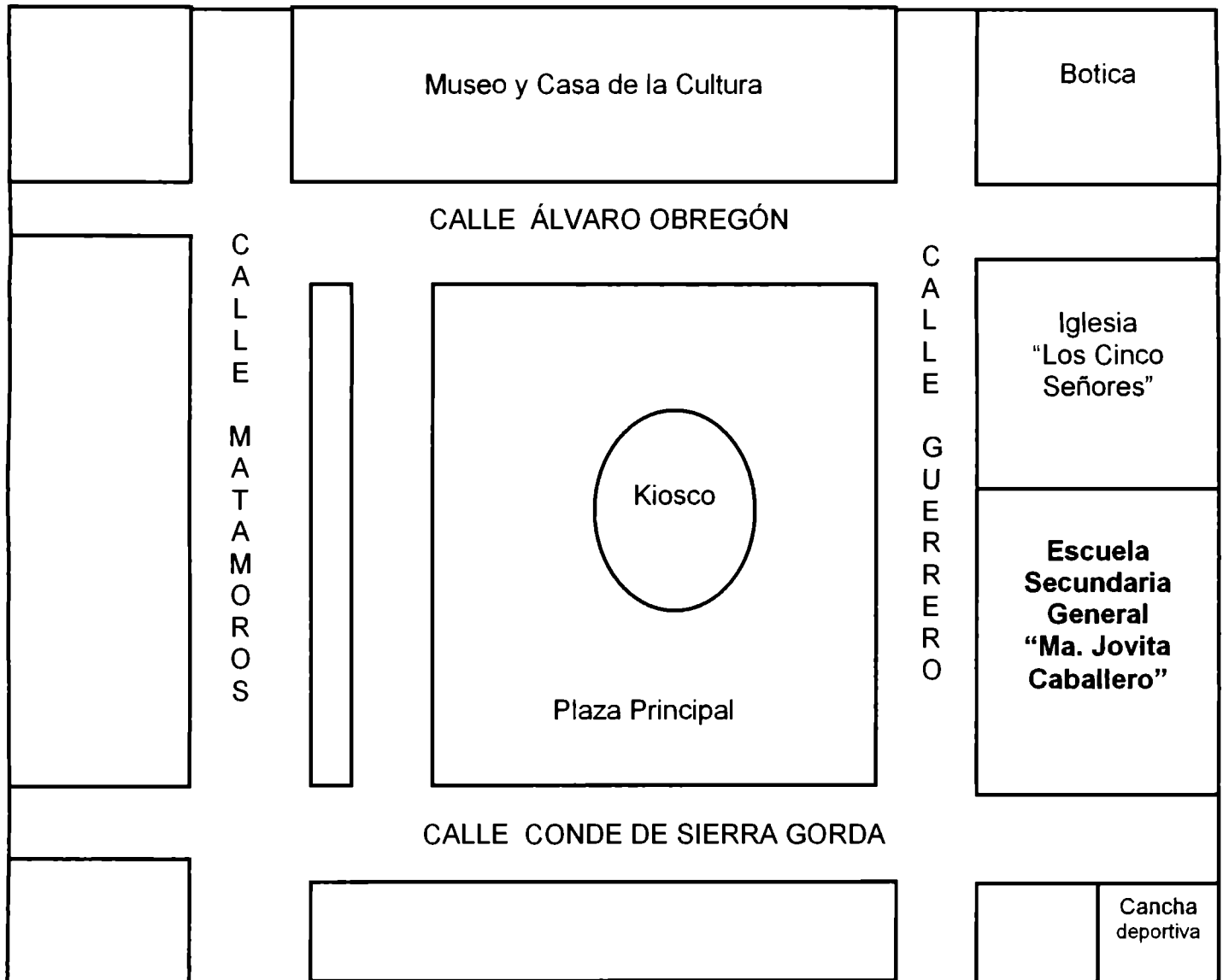
Tamayo, m. (1998). *El proceso de investigación científica*. México, D.F.: Limusa.

Valenzuela, J. R. (2003, Agosto-Diciembre). Apuntes del Curso Evaluación Institucional

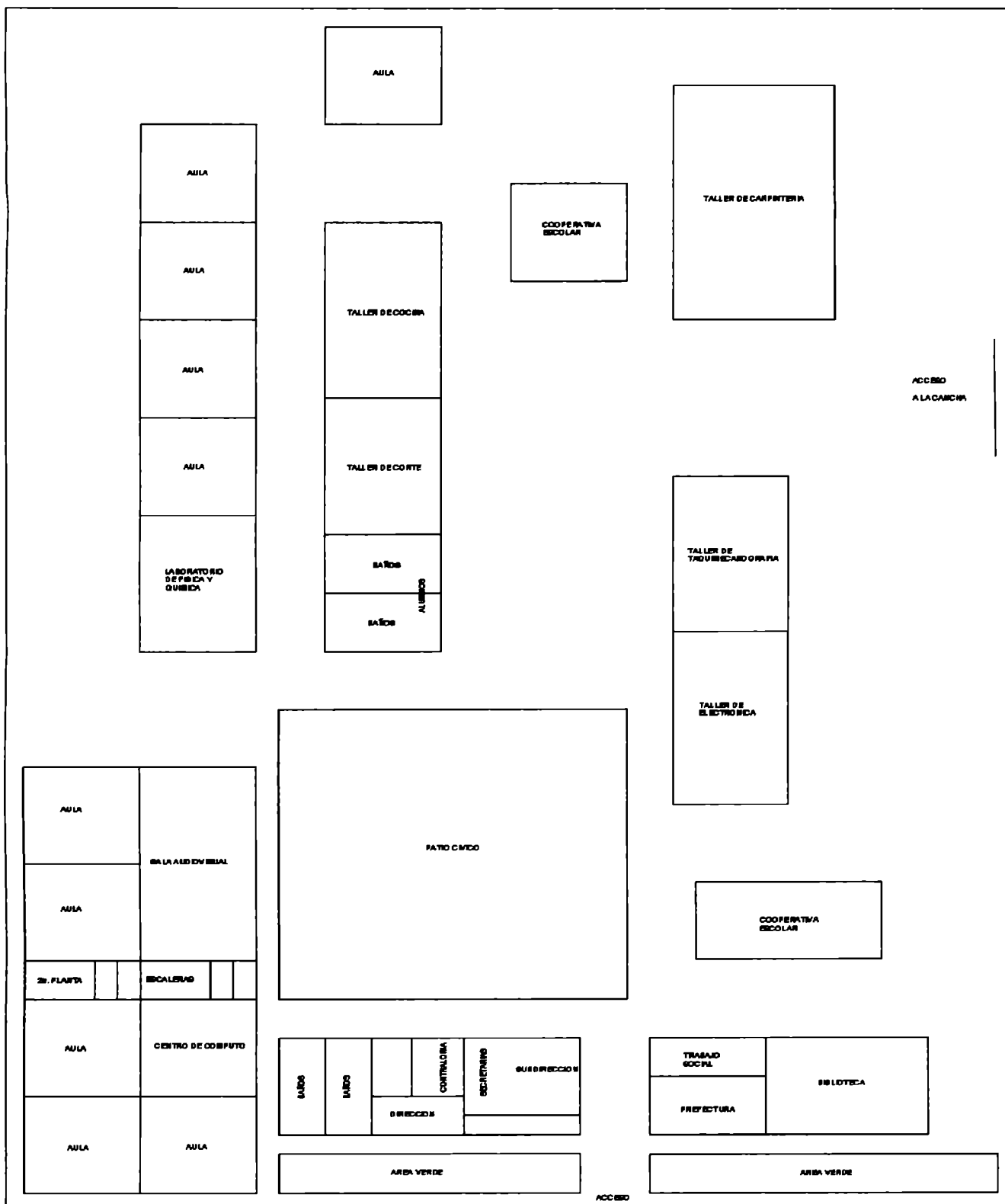
(Ed-4017). Disponible en el Escuela de Graduados en Educación, Sistema

Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N.L., México).

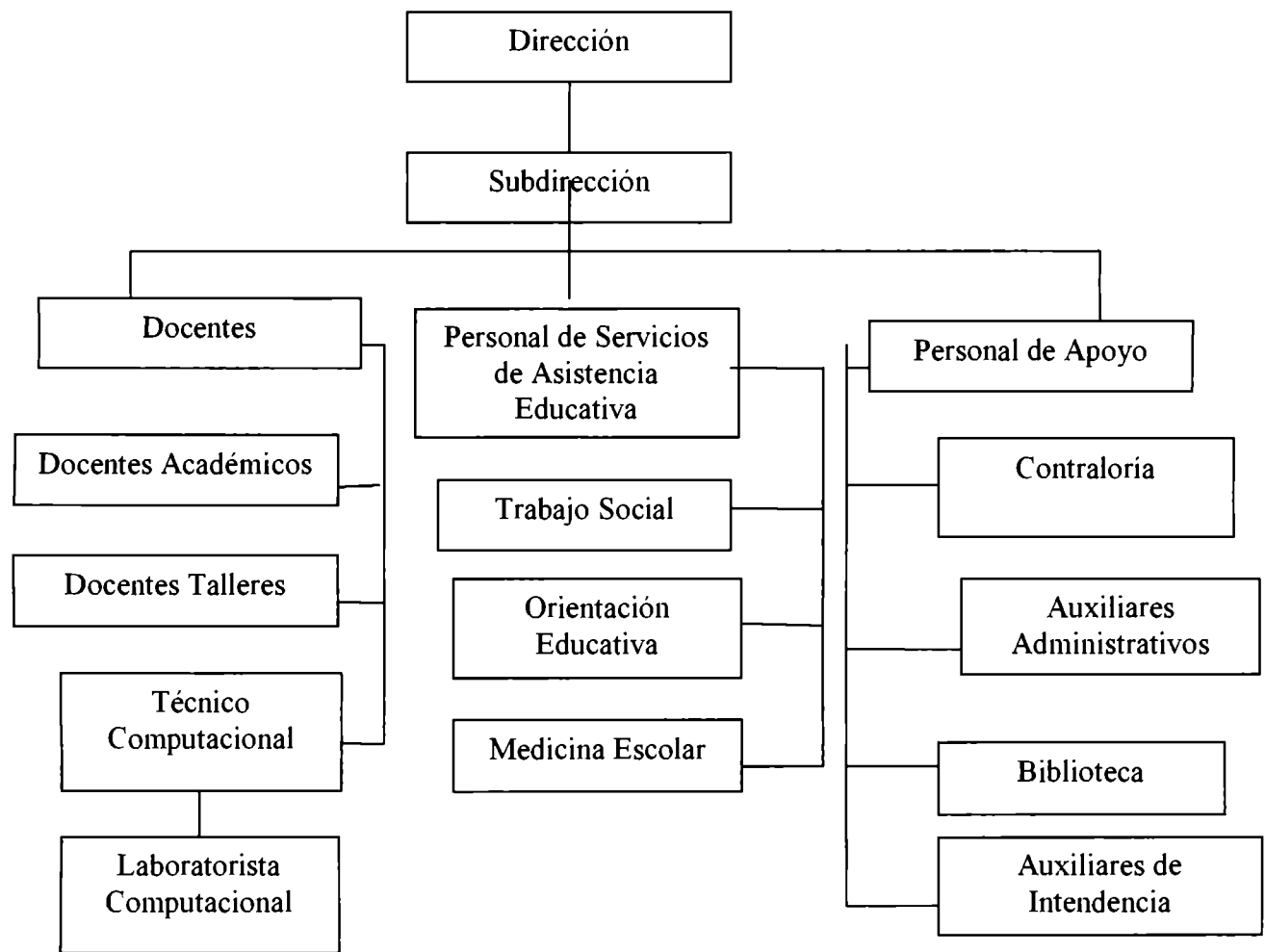
Ubicación geográfica de la Escuela Secundaria General "María Jovita Caballero"



Croquis de la Escuela Secundaria General María Jovita Caballero



Organigrama de la institución educativa



INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY**GUIÓN DE ENTREVISTA**

Esta entrevista grupal forma parte de los instrumentos elaborados para recoger datos relevantes sobre la organización educativa, su propósito es el de identificar los elementos que conforman el clima organizacional y la influencia de éste en el funcionamiento de la Institución educativa.

Se agradece la disposición a participar en esta comunicación, la cual se verá enriquecida por su experiencia, antes de comenzar con el tema se informa que los resultados que de aquí se desprendan serán tratados en forma confidencial, del mismo modo se solicita eviten individualizar sus comentarios en perjuicio de sus compañeros.

Indicadores

Cultura: Describan lo que este trabajo significa para ustedes.

Liderazgo: ¿Cuál es su apreciación sobre la distribución del poder en la organización?

Motivación: Mencione si las condiciones de labores son apropiadas, desde el punto de vista material, económico, social y psicosocial. ¿Se siente satisfecho con el desempeño de su trabajo?

Desempeño: Su opinión respecto a que cada uno de los integrantes de la organización se encuentran ubicados en el trabajo según su perfil.

Conflicto: Analiza tu nivel de tolerancia al conflicto entre los miembros de la organización. Manifiesta tu opinión con respecto a las situaciones de conflicto que se presentan en la institución educativa.

Rodríguez, Gil y García mencionan que en la entrevista en profundidad la entrevistadora desea obtener información sobre determinado problema y a partir de él establece una lista de temas, en los cuales se localizara la entrevista, permitiéndole a la entrevistadora sondear razones y motivos, sin sujetarse a una estructura formalizada de antemano.

Lo que la entrevistadora persigue con ella es acercarse a las ideas, creencias y supuestos mantenidos por otros, lo verdaderamente importante es lo explicado por los otros.

La forma de codificar la recogida de datos es escribir a máquina las aportaciones grabadas de antemano cuando se realiza la entrevista, anotando las respuestas de cada entrevistado en cada una de las cuestiones planteadas, establecer categorías y en base a ellas tratar la información para realizar la redacción de las conclusiones.

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
CUESTIONARIO CERRADO

Este cuestionario forma parte del proyecto de investigación sobre clima organizacional que se realiza en la Escuela Secundaria General María Jovita Caballero. Con este instrumento se pretende recoger información sobre los elementos que conforman el clima organizacional.

A continuación se presentan una serie de cuestionamientos, contesta con una X la opción que considere más cercana a su forma de pensar

PREGUNTAS	RESPUESTAS
CULTURA	
1.- ¿Considera que en esta escuela los rumores son siempre más creíbles que la información oficial?	<input type="checkbox"/> Cierto <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/> No estoy seguro
2.- ¿Está de acuerdo que en esta escuela existen buenas relaciones laborales entre todo el personal?	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> No estoy seguro
3.- ¿Estima que los trabajadores de esta escuela comparten los mismos valores en cuanto a la responsabilidad hacia el trabajo?	<input type="checkbox"/> Todos son responsables con su trabajo <input type="checkbox"/> Algunos son responsables <input type="checkbox"/> No estoy seguro
4. ¿Está de acuerdo que en esta escuela lo más importante es el ser humano?	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> No estoy seguro
5.- ¿Considera que la imagen de la escuela ante la comunidad está deteriorada?	<input type="checkbox"/> Sí está deteriorada <input type="checkbox"/> No está deteriorada <input type="checkbox"/> No estoy seguro

LIDERAZGO

- 6.- ¿El director es el que ordena cómo se hagan las cosas en la escuela?
- Es el único que ordena
 No es el único que ordena
 No estoy seguro
- 7.- ¿Considera que los dos directivos comparten una misma visión para lograr la eficacia y eficiencia de la escuela?
- Totalmente de acuerdo
 Totalmente en desacuerdo
 No estoy seguro
- 8.- ¿Como considera el estilo de mando del director de la escuela?
- Autoritario
 Flexible
 Relajado
- 9.- ¿Reconoce que en esta escuela existe poder compartido en la toma de decisiones?
- El director tiene el poder
 El director no tiene el poder
 No está definido que persona tiene el poder en la escuela.

EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

- 10.- ¿ Considera que el trabajo que realiza cada trabajador está de acuerdo con su perfil profesional
- Si están ubicados por perfil
 No todos están ubicados por perfil.
 No estoy seguro
- 11.- ¿Está de acuerdo que en esta escuela existe evaluación del desempeño?
- Totalmente de acuerdo
 Totalmente en desacuerdo
 No estoy seguro
- 12.- ¿Considera que para otorgar ascensos se toma en cuenta la disposición y responsabilidad al trabajo
- Siempre
 Nunca
 Algunas veces
- 13.- ¿En esta escuela se exige un rendimiento exageradamente alto a los profesores?
- Siempre
 Nunca
 No estoy seguro

MOTIVACIÓN

- 14.- ¿Está de acuerdo que los ingresos económicos por el trabajo realizado están acordes con la satisfacción de sus
- Totalmente de acuerdo
 Totalmente en desacuerdo
 No estoy seguro

necesidades personales?

- 15.- ¿En esta organización se reconoce al personal que es responsable en su trabajo?
- Siempre
 Nunca
 Algunas veces
- 16.- ¿Conoce usted los fines que persigue la organización educativa?
- Si los conozco
 No los conozco
 Creo conocerlos
- 17.- ¿Considera que usted se siente motivado por el trabajo que realiza?
- Siempre
 Nunca
 Algunas veces

CONFLICTO

- 18.- ¿Se perciben conflictos interpersonales en esta escuela?
- Sí se identifican
 No se identifican
 No estoy seguro
- 19.- ¿Existe conflicto entre los directivos y el sindicato?
- Sí existe conflicto
 Existe relación de respeto
 No estoy seguro
- 20.- ¿Estima que existen conflictos de poder entre los directivos?
- Sí está identificado el conflicto
 No se identifica conflicto
 No estoy seguro

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY**CUESTIONARIO ABIERTO**

Este cuestionario forma parte del proyecto de investigación sobre clima organizacional que se realiza en la escuela secundaria general maría Jovita Caballero. Con este instrumento se pretende recoger información sobre los elementos que conforman el clima organizacional.

A continuación se presentan una serie de cuestionamientos, se le solicita que la respuesta que de sea la más cercana a su forma de pensar, agregando por qué contesta de ese modo.

Cada grupo de preguntas dará respuesta aun elemento de clima organizacional.

CULTURA

- 1.- ¿Considera usted que los directivos de esta organización educativa protegen a su personal?
- 2.- ¿Estima que todo el personal se involucra con buena disposición a los ritos implícitos en el trabajo de la escuela?

LIDERAZGO

- 3.- ¿Estima que el director tiene la experiencia y los conocimientos para ganarse su respeto y usted somete a su juicio algunos asuntos?
- 4.- ¿Considera que el director comparte la toma de decisiones con sus subordinados y que consecuencias tiene esa actitud?

EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

- 5.- ¿Estima que ha sido merecedora de estímulos por su desempeño y por qué? ¿Lo han hecho efectivo o no?

6.- A sido beneficiado (a) con ascensos o promociones dentro de la organización educativa?, ¿Qué elementos se han tomado en cuenta para la adjudicación?

MOTIVACIÓN

7.- ¿Qué acciones se han emprendido en la escuela para mejorar la motivación laboral?

8.- ¿Considera que usted es una persona motivada en el desempeño de su trabajo ¿ y
¿ Por qué?

9.- ¿Estima usted que se siente satisfecho (a) por el grado de interés que las personas a cargo de la institución educativa han demostrado por su desempeño individual?

CONFLICTO

10.- ¿Considera que los conflictos detectados en la escuela pueden solucionarse? y
¿qué acciones considera que deben emprenderse?

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY**GUÍA PARA GRUPOS DE DISCUSIÓN**

Agradeciendo la disposición a participar en este grupo de discusión que tiene el propósito de indagar las causas que influyen para evaluar el clima organizacional, se procede a presentar los temas a discusión, informándoles que lo que aquí se acuerde será confidencial.

- El criticar a la organización como costumbre
- El poder de decisión en la organización
- Las sanciones
- Motivación en el trabajo
- Generación de conflictos

Anexo 8

PLANTILLA DEL PERSONAL

No.	Datos personales	Categoría	Servicios	Número de horas	Sueldo	Datos profesionales
01	José A. Rodríguez V.	E-03-21	Dirección	48	10,534.00	Esp. Ciencias biológicas y físicas y
02	Araceli Hernández Leal	E-03-92, E-03-63	Subdirección	36	7,182.00	Ciencias Naturales y Ciencias Sociales
03	Ma. Concepción Garza Q.	E-03-63, E-03-65. E-03-66	Español, Educ. Tecnológica	37	9,270.14	Español, Cert. de taquimecanografía.
04	Griselda Y. de los Reyes R.	E-24-01, E-03-63, E-03-65	Español Química Física	36	6,863.40	Ciencias Naturales y Español.
05	Ma. de Jesús García G.	E-03-63,	Matemáticas Asesoría a	39	7,779.80	Matemáticas
06	Leticia Josefina Cervantes Gallegos	E-03-63	Matemáticas	10	1,995.00	Matemáticas
07	Fidela Terán Saldívar	E-03-63 E-03-65 A-03-101	Leng. Extr. Prefectura	23	4,596.66	Lengua Extranjera
08	Leticia García G.	E-03-65 E-03-63	Lengua Ext.	18	3,591.00	Lengua Extranjera
09	Blanca Lilia Hernández Leal	E-03-63	Física	6	1,997.00	Matemáticas Ciencias Naturales
10	José Ma. García A.	E-03-63 E-10-67	Biología Química	21	5,705.92	Biología
11	Ma. de Jesús Acosta Palacios	E-03-63	Comisión S.N.T.E.	35	6,982.50	Ciencias Naturales Matemáticas
12	Jorge Alberto de los Reyes R.	E-03-65 E-03-63	Matemática Banda de guerra	35	6,981.80	C. sociales y 5° año de Matemáticas

13	Diana M. Molina C.	E-03-71 E-03-63 E-24-01	Biología Física Prefectura	29	5,466.90	C. Naturales
14	Paola A. Garza A.	A-01-06	F.C.E H.G.T	20	5,042.80	Lic. Educ. Preescolar Psicología
15	Roberto González Mandujano	E-10-67 E-03-63	E.A.A. Física Estudiantina	34	8,190.70	C. Naturales Cursos de Música.
16	Alma D. Sarrión V.	E-03-63	Química Ayte. Lab.	27	5,386.50	Ciencias Naturales
17	Ma. de la Luz Caballero Cantú	E-23-31	Historia Geografía	36	3,929.00	C. Sociales
18	Fidel Garza Vázquez	A-03-803 E-03-63	Geografía Hist. Mex. Coop. Esc.	24	5,176.00	C. Sociales
19	Leopoldo Flores Salazar	E-03-63	Hist. Mex. Hist. Univ. Prefectura	19	3,790.50	C. Sociales
20	P. Vicente Salazar Rodríguez	E-07-63 E-03-63	Educ. Física Ext. Dep.	27	7,129.86	Educ. Física
21	Juana Ma. Rodríguez Acosta	E-03-65 E-03-63	Taller de Prod. Al. Manto,.	26	5,187.00	Preparatoria 1º Español
22	Moncerrat Rodríguez Arellano	A-02-452	Aux. de Taller de Prod. Alim.		2,000.00	5o. año primaria
23	Roberto Rodríguez Acosta	E-03-65 E-03-63	Taller de Carpintería	21	4,189.50	3er. Semestre de preparatoria
24	Pablo Artemio Castro de la Fuente	E-03-55	Taller de Electrónica	18	3,591.00	Ciencias Naturales
25	Alma P. Infante Garza	E-03-63 E-03-65	Taller De Computación	28	6,893.52	Lic. En Informática Español
26	Adalia Silva Quintanilla	E-03-65	Taller Taq. Mec.	12	2,394.00	Lic. En docencia
27	Martha F. Gallegos Hernández	A-01-803	Taller de Corte	36	2,808.00	Diploma de academia

28	Vanesa R. Moya Vázquez	A-03-103	Trabajo Social	14	2,722.02	Pasante Lic. Trab. Social
29	Neyda G. Saldívar C	E-03-65	O. Educativa	5	997.50	Lic. En psicología y Orientación educativa
30	Romana Salazar Flores	E-03-61 E-03-65	Biblioteca	12	2,352.00	Preparatoria Curso de inglés Curso de alta Preparatoria
31	Rosa M. Rodríguez Acosta	E-23-31	Prefectura	36	3,929.00	Preparatoria
32	Hugo E. Alvarez F.	E-03-63	Prefectura	10	2,467.48	Pasante Matemáticas
33	Américo Castro Saldívar	A-01-803	Orientación educativa	36	2,808.00	Psicología
34	Mario A. Gallegos Hernández	S-01-807	Prefectura	40	2,808.00	Preparatoria
35	Delfina Flores Salazar	A-03-803	Admvo. Esp. Con funciones de	36	2,782.00	Diploma de taquígrafa secretaria.
36	Norma A. Hinojosa Rodríguez	A-01-803	Admón. Esp.	36	2,808.00	Diploma Mecanografía
37	Lilia E. Rodríguez Montes	A-01-803 E-03-63	Control Escolar Danza	40	3,606.00	Preparatoria Diploma de Taq. Secretaria
38	Silvia Garza Vázquez	B-03-083	Admón., Esp.	36	2,811.14	Diploma Taq. Secretaria Diploma Est. De
39	María Elena Gallegos Saldívar	B-03-052	Admón., Esp. Programa	36	3,710.30	Preparatoria Diploma de Taquimecanógraf
40	Lázaro Silva Covarrubias	E-03-63	Of. De Servicios de Manto.	7	1,396.50	Diploma de Inst. eléctricas industriales
41	Felipe Hinojosa Rodríguez	S-01-807	Asist. de Serv. en Plantel con	40	2,808.00	6°. Primaria
42	Lucila Gutierrez de los Reyes	S-01-807	Asist. de Serv. en Plantel	40	2,808.00	6° Primaria

43	Martín Hernández Saldívar	S-01-807	Asist. De Serv. en Plantel con	40	2,808.00	Preparatoria
44	José M. Delgado Vázquez	S-01-807	Asist. De Serv. en Plantel con	40	2,808.00	Secundaria INEA
45	José Luis García G.	S-01-807	Asist. De Serv. en Plantel con	40	2,808.00	Preparatoria
46	Eduardo F. Vélez Montes	S-01-807	Asist. De Serv. en Plantel	40	2,808.00	Cert. de bachillerato Contabilidad
47	Leticia M. Silva Gallegos	S-01-807	Asist. De Serv. en Plantel	40	2,808.00	Cert. de secundaria
48	Francisco J. Alcalá Cerda	C-03-091	Asist. De Serv. en Plantel	40	2,811.14	Cert. de secundaria
49	Juan José Saldívar Quintanilla	C-03-091	Asist. De Serv. en Plantel	40	2,811.14	Cert. de C.B.T.a.
50	Eleazar Herrera Ochoa	S-01-808	Asist. De Serv. en Plantel	40	2,564.00	Cert. De Primaria

Anexo 9

Plan de Trabajo

Fases	Actividades específicas de cada etapa.	Fechas de inicio y término.	Agosto					Agosto					Agosto				
			9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27
Fase I	Inicio del Proyecto y objetivos	9 al 16 de agosto 2004	x	X	x	X	x	X									
	Establecer objetivos y justificación		x														
Fase II	Desarrollo del Proyecto y Prueba	Del 16 al 23 de agosto									x	X	x	x	x	X	
	Determinación de recursos										x						
	Elaborar la estructura del proyecto										x	x	x				
	Elaborar el material para										x	X	x	x	x	x	

las actividades a realizar en el Taller

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

Operatividad del proyecto
Entregar a la asesora

--	--	--	--	--

				x
--	--	--	--	---

x				
---	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

x				
---	--	--	--	--

Agosto/septiembre

Septiembre

Septiembre

Fase 3 Trabajo final Del 23 de agosto al 13 de septiembre

3	3	1	2	3
0	1			

6	7	8	9	1
				0

1	1	1	1	1
3	4	5	6	7

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

x				
---	--	--	--	--

Reproducción de material
Aplicación del curso Taller
Evaluación de resultados
Redacción del trabajo final

x	x			
---	---	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

		x	X	
--	--	---	---	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

				x
--	--	--	--	---

x				
---	--	--	--	--

x				
---	--	--	--	--

x		x	x	x
---	--	---	---	---

x			x	x
---	--	--	---	---

x				
---	--	--	--	--

Anexo 10

ASUNTO: Carta de Consentimiento

S. Jiménez, Tam. A 9 de agosto del 2004

PROF.

JOSÉ ANTONIO RODRÍGUEZ VALDEZ

ESCUELA SECUNDARIA GENERAL MARÍA JOVITA CABALLERO

S. JIMÉNEZ, TAM.

P R E S E N T E

Por medio de la presente solicito a Usted autorización para realizar un proyecto de implementación tendiente a mejorar el clima de la organización educativa que tan atinadamente dirige. Mi nombre es Ma. de Jesús Acosta Palacios, soy alumna del programa de Maestría en Administración de Instituciones Educativas de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. El proyecto de implementación es parte de las actividades de titulación de la maestría mencionada.

Dicho proyecto se llevará a cabo mediante la implementación del Curso – Taller Acciones para mejorar el clima organizacional, así como el desarrollo de trabajo de campo, aplicación de entrevistas a todos los miembros de la comunidad educativa

En lo personal, creo que este proyecto puede contribuir a que el personal trabaje en un ambiente laboral agradable, que redundará en mayor productividad, con el fin de ofrecer a los alumnos lo mejor de cada uno de los integrantes de este centro educativo.

Para el desarrollo del proyecto se utilizarán recursos de diferente tipo: humanos, materiales, económicos, técnicos, por lo cual solicito a usted su valiosa colaboración para cubrir los gastos de papelería que sean necesarios y el fotocopiado de las antologías.

ATENTAMENTE

Ma. de Jesús Acosta de B.
Profr. Ma. de Jesús Acosta Palacios

Responsable del proyecto

Vo. Bo.



Prof.. José Antonio Rodríguez Valdez

Director de la Institución educativa



**Secretaría de Educación, Cultura
y Deporte en Tamaulipas
ESC. SEC. GRAL.**

**MARIA JOVITA CABALLERO
C.C. 1000DES0618V
S. JIMÉNEZ, TAM.**

ASUNTO: Invitación

S. Jiménez, Tam. A 18 de agosto del 2004

C.C.
DIRECTIVOS, DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO A LA EDUCACIÓN
P R E S E N T E

Por este conducto me dirijo a Ustedes con el propósito de extenderles una invitación a participar en el desarrollo del curso taller Acciones para mejorar el clima organizacional, dicho curso taller ha sido elaborado pensando en Ustedes, en su situación particular detectada en base al diagnóstico realizado previamente y para el cual se contó con su decidida colaboración.

Los temas a tratar se han dividido en tres sesiones de dos horas de duración cada una, se ha programado de tal manera que se atienda a los alumnos hasta las 12 del día, hora que se habrán de iniciar los trabajos del curso taller.

En la primera sesión se abordarán los siguientes temas:

Modulo I Identificando la visión de la institución

Tema 1. Visión y misión

Modulo II Clima y cultura

Tema 1. Características del clima organizacional

Tema 2. Tipos de sistemas organizacionales

Tema 3. Definición de cultura organizacional

Tema 4. Factores y elementos de transmisión de la cultura

En la segunda sesión se analizarán los temas:

Módulo III Motivación y desempeño

Tema 1. Concepto de motivación

Tema 2. Algunas teorías sobre motivación

Tema 3. Definición de desempeño

En la tercera sesión se abordarán los temas:

Módulo IV. Liderazgo y conflicto

Tema 1. Definición de liderazgo

Tema 2. Características de los líderes modernos

Tema 3. Definición de conflicto

Tema 4. Proceso de conflicto

Para finalizar el curso taller se les solicitará su opinión para realizar la evaluación del mismo.

En espera de contar con su asistencia lo que dará un mayor significado a los trabajos por realizarse, agradezco su atención

A T E N T A M E N T E

Profra. Ma. de Jesús Acosta Palacios

Anexo 12

Análisis de la información de la entrevista aplicada previa a la implementación del curso talle.

En la siguiente tabla se identifican las respuestas frecuentes y semejantes de cada indicador.

¿Cómo defines a una buena escuela?	¿Consideras que tu centro de trabajo reúne estas características?	¿Cómo visualizas el servicio que prestará a la comunidad tu escuela en diez años?	¿Qué acciones ejecutarías para mejorar tu desempeño e influir en el logro de una mejor educación?
Que los directivos ejerzan liderazgo para que el ambiente de trabajo sea el más adecuado	En la institución no está claramente definido el liderazgo de los directivos por lo que se manifiestan conflictos. El director se opone a aceptar las opiniones de los compañeros para mejorar el proceso	Se necesita un cambio de actitud, primero con los directivos que son los guías de la escuela y después de todo el personal, para mejorar las acciones y por medio de un buen ambiente de trabajo se logrará un	-Preparación continua. -Mejorar las relaciones interpersonales. -Hacer caso omiso de rumores -Defender con argumentos válidos mi postura ante los cambios que se necesitan en la

	de enseñanza, solo toma en cuenta lo que el piensa.	desempeño eficaz y eficiente proporcionando ante la comunidad una imagen de la escuela donde los alumnos recibirán lo mejor de cada trabajador para enfrentar los desafíos del mundo globalizado.	escuela para brindar un emerjo servicio. -Sentirme motivada por mi amor al trabajo y por el éxito de mis alumnos. - Aceptar las creencias, intereses, actitudes de los demás.
La profesionalización de los docentes y la responsabilidad ante su desempeño	Son pocos los docentes que han seguido preparándose y actualizándose, aunque ello no significa que los demás no sean responsables en su trabajo.	Con los cambios vertiginosos que se hacen manifiestos se visualiza el que todos los docentes cuenten con estudios de postgrado.	
Capacitación	No existe, solo la	Todo el personal se	

permanente de todo el personal	asistencia a los Talleres generales de actualización que se imparten por la parte oficial al inicio del ciclo escolar.	encontrará en constante capacitación, sobre todo en el uso de tecnología, para ir acorde a las necesidades de sus alumnos,
Que el ambiente de trabajo sea el adecuado para lograr un desempeño mejor	En estos momentos el ambiente de trabajo no es el más adecuado, se identifican conflictos.	Al estar todo el personal satisfecho con su desempeño y motivado, los conflictos se reducirán y el clima laboral será el mejor.
Que los alumnos y padres de familia se sientan satisfechos con los programas y acciones que se implementen en la escuela tendientes		La escuela se identificará ante la comunidad como de excelencia porque todos se comprometerán a llevar a cabo

al mejoramiento de	acciones tendientes
los métodos de	a mejorar el
enseñanza	ambiente de trabajo
	lo que redundará en
	beneficios para sus
	alumnos.

Tabla 15. Opiniones base para la construcción de la visión y misión de la institución educativa.

Para la construcción de la misión y visión de la organización educativa, fue importante tomar en cuenta las aportaciones vertidas en las respuestas de la entrevista, ya que presenta un antecedente de lo que los sujetos involucrados tienen en mente, cual es su realidad y cómo quieren que su organización se defina en un futuro.

Los patrones de respuesta identificados por los sujetos entrevistados permiten realizar algunas conclusiones:

En el primero y segundo bloques de repuestas sobre la forma como definen a una buena escuela y si el centro de trabajo reúne esas características, proporcionan información valiosa para la constitución de la misión de la institución, Diéz et al (2001) señalan “la misión define dónde está y para qué se encuentra la corporación desarrollando su actividad” (p.247), los datos obtenidos dan cuenta de la realidad que perciben los informantes. Si los empleados conocen la Misión tendrán una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, las metas de la organización y personales.

En el siguiente aspecto investigado sobre la forma como visualizan el servicio que prestará a la comunidad la escuela en un futuro de diez años, se identifican elementos que hacen referencia a actitudes y comportamientos que los encuestados

consideran importantes tanto para lograr un buen ambiente de trabajo como para brindar al alumno una mejor educación,

Conocer una organización desde su interior facilita identificar los aspectos que es posible mejorar, en el último indicador de la entrevista realizada se perciben visiones particulares de los sujetos involucrados, en las cuales se infiere un posible compromiso con la institución educativa. Díez et al (2001) mencionan que la visión "establece lo que quiere ser en el futuro la corporación, qué posición en la sociedad desea ocupar" (p. 247), con los datos recogidos se permite inferir qué es lo que los sujetos encuestados desean para su organización y cuál es el grado de compromiso que se plantean otorgar para lograr ser mejores maestros.

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
CUESTIONARIO

Este cuestionario forma parte de la evaluación del desarrollo del proyecto de implementación sobre clima organizacional que se realiza en la Escuela Secundaria General María Jovita Caballero. Con este instrumento se pretende recoger información sobre diversos aspectos que es necesario evaluar y se detallan a continuación.

A continuación se presentan una serie de cuestionamientos, contesta con una X la opción que considere más cercana a su forma de pensar

PREGUNTAS

RESPUESTAS

CONTENIDOS Y LA TEMÁTICA ABORDADA

- | | |
|--|---|
| 1 Los contenidos abordados en el desarrollo del curso-taller fueron claros | <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/> No estoy seguro |
| 2. Los temas desarrollados y analizados en equipo en el curso-taller me sirven para mejorar mi desempeño | <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/> No estoy seguro |

ACTIVIDADES DEL CURSO, LECTURAS Y DINÁMICAS

- | | |
|--|---|
| 3.- Las actividades realizadas fueron adecuadas a los contenidos y temática del curso-taller | <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/> No estoy seguro |
| 4. Las lecturas fueron comprensibles | <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/> No estoy seguro |
| 5.- Las dinámicas presentadas facilitaron el trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo |

No estoy seguro

ORGANIZACIÓN DEL CURSO TALLER

6. El mobiliario fue adecuado para el tipo de actividades que se realizaron en el curso-taller
- Totalmente de acuerdo
 Totalmente en desacuerdo
 No estoy seguro
7. Se cumplió con el horario de trabajo.
- Totalmente de acuerdo
 Totalmente en desacuerdo
 No estoy seguro
- 8.- El número de sesiones fue suficiente
- Totalmente de acuerdo
 Totalmente en desacuerdo
 No estoy seguro

CONDUCCIÓN DEL CURSO

9. Los temas fueron explicados y desarrollados adecuadamente
- Totalmente de acuerdo
 Totalmente en desacuerdo
 No estoy seguro
10. Se demostró dominio del tema por parte de los facilitadores del proceso
- Totalmente de acuerdo
 Totalmente en desacuerdo
 No estoy seguro
11. Las instrucciones que se dieron fueron claras y concretas
- Totalmente de acuerdo
 Totalmente en desacuerdo
 No estoy seguro
12. Los facilitadores del proceso sirvieron de guía para los equipos de trabajo
- Totalmente de acuerdo
 Totalmente en desacuerdo
 No estoy seguro

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
CUESTIONARIO ABIERTO

Este cuestionario forma parte de la evaluación del impacto del proyecto de implementación sobre clima organizacional que se realizó en la Escuela Secundaria General María Jovita Caballero. Con este instrumento se pretende recoger información sobre diversos aspectos que es necesario evaluar, basándose en los siguientes indicadores:

- Mencione cuatro aspectos que le parecieron más positivos de este taller.
- ¿Considera que los contenidos del curso le servirán para mejorar su desempeño?.
- Considera que el curso taller tendrá impacto en el mejoramiento del clima organizacional y si es así, ¿Se podrá observar cambio de conducta de los involucrados??
- ¿Cuál es su opinión de los contenidos, actividades y dinámicas desarrolladas en este curso taller?
- ¿Consideras necesario seguir asistiendo a cursos taller de este tipo?

ANTOLOGÍA DEL CURSO-TALLER

ACCIONES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
UNIVERSIDAD VIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN

ANTOLOGÍA DEL CURSO-TALLER

ACCIONES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

AUTORA: LIC. MA. DE JESÚS ACOSTA PALACIOS

CURSO – TALLER

ACCIONES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Cd. Victoria, Tamaulipas

Agosto de 2004

Responsable del proyecto

Lic. Ma. de Jesús Acosta Palacios

Facilitadores del proceso

Lic. Brenda Guadalupe Salas Carreón

Lic. Alfredo Anguiano

Diseño, selección de textos, redacción y elaboración del documento de trabajo:

Lic. Ma. de Jesús Acosta Palacios

Curso-Taller

ACCIONES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo general

Implementar acciones tendientes a que los participantes optimicen su desempeño a partir de un cambio de actitud lo que incidirá en el mejoramiento del clima organizacional involucrando el compromiso individual con la visión de la institución educativa.

Objetivos específicos:

a) Desarrollar el sentido de pertenencia e identificación con la visión de la organización, lo que redundará en mayor compromiso del colectivo con la institución.

b) Facilitar la reflexión sobre el actuar de cada uno a través de dinámicas que permitan identificarse con las características de los diferentes aspectos considerados en el mejoramiento del clima organizacional: cultura, motivación, liderazgo, desempeño y conflicto, tendiente a un cambio de actitud en beneficio de la comunidad para lograr ser eficientes y eficaces.

Destinatarios: Personal de la Escuela Secundaria General María Jovita Caballero

Modalidad de trabajo: Presencial

El curso-taller se desarrollará en tres sesiones de dos horas cada una, la primera sesión se destinará a construir la visión de la institución y las dos últimas al análisis de los elementos que conforman el clima organizacional.

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
1. VISIÓN Y MISIÓN	8
A. Definición de visión	8
B. Definición de misión	10
2. CLIMA Y CULTURA	11
A. Características del clima organizacional	12
B. Tipos de sistemas organizacionales	13
C. Definición de cultura organizacional	15
3. MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO	17
A. Concepto de motivación	18
B. Algunas teorías sobre motivación	19
C. Definición de desempeño	21
4. LIDERAZGO Y CONFLICTO	24
A. Definición de liderazgo	24
B. Características de los líderes modernos	26
C. Definición de conflicto	30
D. Proceso de conflicto	31
5. ACTIVIDADES PRÁCTICAS	
Actividad 1: Enfoque sistemático para desarrollar una nueva visión, según Burt Nanus	34
Actividad 2: Desarrollo de una cultura organizacional	38
Actividad 3: Las firmas	41
Actividad 4: Figuras geométricas:	42

REFERENCIAS

INTRODUCCIÓN

“la implementación incluye, como mínimo, una comprensión compartida entre los participantes con respecto a las presuposiciones implícitas, los valores y supuestos que fundamentan un programa, ya que si los participantes los comprenden, tendrán una base para rechazar, aceptar o modificar el programa en función de su propia escuela...”

Fullan & Stiegelbauer

Una organización debe ser concebida en forma holista, tomando en cuenta las variables internas y externas a ella, en base a ello la organización tendrá características propias. Hax y Majluf (citado por Rodríguez, 1999) señalan que los roles que debe cumplir la estructura de una organización son dos: “Apoyo a la implementación de programas estratégicos y Facilitación de la conducta normal de las actividades operacionales de la organización” (p. 57).

Este proyecto tiene como propósito contribuir a la conformación de un estilo propio de convivencia interna de la organización, apoyar las formas de percibir y proyectar el trabajo bajo un clima de participación, colaboración y apoyo mutuo, con el propósito de facilitar la realización de los trabajadores como individuos únicos, capaces de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Pugnar por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la organización, donde los miembros se sientan parte de ella, su realidad, su mundo, su historia. Cuando se habla de clima debe orientarse por el crecimiento y

desarrollo de la organización y por privilegiar el crecimiento de la persona, objeto y fin último de las instituciones.

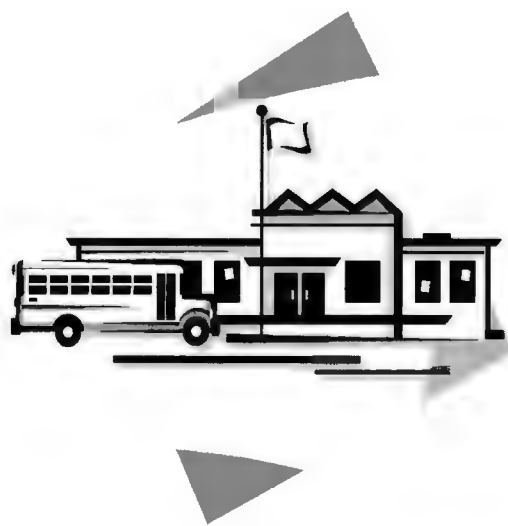
Este taller pretende que los participantes experimenten una participación activa en la conformación de un clima organizacional adecuado para facilitar su desempeño y alcanzar la eficiencia y eficacia.

Lic. Ma. de Jesús Acosta Palacios

Responsable del proyecto

1. VISIÓN Y MISIÓN

Ma. de Jesús Acosta Palacios



“La misión de una organización debe definir su propósito y contesta a la pregunta de en qué negocio o negocios nos encontramos”.

“La visión establece lo que quiere ser en el futuro la corporación, qué posición en la sociedad desea ocupar”

Diéz, García, Martín & Perriñez

A. Definición de la visión

Visión: Una imagen del futuro que se desea

Diéz, García, Martín & Perriñez (2001) indican que la visión de una organización indica cómo quiere llegar a ser considerada, evaluada y percibida en un futuro. La visión muestra hacia donde se quiere ir y cómo se visualiza la organización al llegar allí. La visión permite a las personas fijarse metas.

Visión compartida: Cuando una visión común es compartida por más personas, se hace más fuerte, se convierte en una realidad mental que cobra vida y puede realizarse.

Senge (1998) menciona que “La construcción de una visión compartida se debe abordar como un elemento central del trabajo cotidiano de los líderes” (p. 271), la visión, los propósitos y los valores centrales en una organización constituyen las ideas que rigen la vida organizacional.

Lo importante de construir la visión compartida no es el origen, sino el proceso, la conexión con las visiones personales de las personas que integran la organización.

Para lograr que las personas participen de la visión de la organización, pueden presentarse varias opciones, según Senge, los sujetos pueden ubicarse en alguna de las siguientes, de acuerdo a su realidad:

a) El alistamiento es involucrarse en un proceso por elección propia, porque así se decide, por convicción.

b) El compromiso es establecer una responsabilidad para alcanzar la visión.

c) El acatamiento es hacer lo que se espera en una tarea encomendada.

En las organizaciones la mayoría de las personas son acatadoras, solo aceptan la visión, sin establecer un compromiso genuino de quien quiere de veras la visión. El alistamiento es un proceso natural que se origina del entusiasmo de las personas por cumplir la visión, a continuación se describen unas sugerencias para el alistamiento y el compromiso (Senge, p.281):

* Alístese usted mismo.- Primero se debe demostrar estar realmente comprometido por alcanzar la visión de la organización, no tratando de influir en las demás personas.

* Sea franco. Se recomienda describir la visión realmente como es.

* Deje que la otra persona elija. Si se influye en otra persona para que realice lo que se quiere lograr, más se parecerá a un acatamiento, por lo que se recomienda dejar en libertad de opción a los demás, no importa que sean subordinados.

La visión proporciona sentido de lo que la organización quiere lograr en un futuro, contiene la filosofía y los principales principios que motivan y guían todas las acciones.

B. Definición de la misión

Misión: Responde a la pregunta ¿por qué existimos?, ¿Con qué intención nos hemos reunido?

En la actualidad el concepto misión es un tema ineludible, cualquier organización que requiere acreditarse y lograr la certificación de su nivel de calidad, está obligada a definir su misión.

El enunciado de la misión debe ser claro y orientador para las personas que trabajan en la organización o se benefician de ella. En el interior de la organización permite comprender los objetivos perseguidos por la organización, y en el entorno permite crear un clima de confianza exponiendo el lugar que la organización ejerce en la sociedad.

Según McGinnis, citado por Díez, García, Martín & Periañez (2001, p. 245), una definición de misión debería incluir:

- a) Definición de lo que la organización es y lo que aspira a ser.
- b) Debería ser lo bastante limitada como para eliminar algunos riesgos y lo bastante amplia para permitir el crecimiento imaginativo.
- c) Debe identificar de forma distintiva la organización, individualizándola del resto.
- d) Tendría que servir como marco para evaluar tanto las actividades en un curso como las previstas.

- e) Tendría que expresarse en términos lo bastante claros como para que pudiera ser entendida por todos los miembros de la organización.

2. CLIMA Y CULTURA

Ma. de Jesús Acosta Palacios



La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras.

Robbins

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización, con las herramientas, estrategias, metodología que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima de una organización debe facilitar la realización de los trabajadores como individuos únicos, capaces de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Pugnar por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la organización, donde los miembros se sientan parte de ella, su realidad, su mundo, su historia. Cuando se habla de clima debe

orientarse por el crecimiento y desarrollo de la organización y por privilegiar el crecimiento de la persona, objeto y fin último de las instituciones.

Un buen clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo, pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales. No puede haber buen clima organizacional si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible la realización de sus expectativas de vida.

A. Características del clima organizacional

Para que el tema de clima organizacional sea tratado en una organización debe surgir de la necesidad de conocer que es lo que está sucediendo al interior de la misma y su influencia en las decisiones y actuaciones de sus miembros, por lo que se hace necesario la realización de una autorreflexión para definir el clima organizacional y actuar en consecuencia para mejorarlo.

El clima organizacional, según Rodríguez (1999, p. 160) se caracteriza por:

- a) Hacer saber la situación que se presenta en el lugar de trabajo. Las variables que intervienen para definir el clima son aspectos que tienen que ver con el ambiente de trabajo.
- b) Tener permanencia hasta que se decida realizar cambios, sobre todo cuando se presentan situaciones conflictivas que es necesario solucionar, estos cambios representan una influencia en el devenir de la organización.
- c) Influir en gran medida sobre el acontecer de los actores de la organización. Un buen clima motiva a una mejor participación tendiente a mejorar el desempeño

profesional, mientras que un mal clima influye para una mala o nula coordinación y conducción de la organización.

d) Influir en el grado de compromiso e identificación de los trabajadores de la organización. Una organización con buen clima permite una mejor identificación y mayor grado de compromiso de los trabajadores, por el contrario, un mal clima no permite que exista ese amor por la organización, porque los trabajadores no aceptan el compromiso y la identificación de sus metas y objetivos con los de la organización a la cual pertenecen.

e) Manifestar una situación dual, ya que el clima de la organización se ve afectado por la forma de actuar y por las actitudes de los trabajadores, y el clima organizacional también afecta el comportamiento y las actitudes de sus miembros.

Tomando en cuenta que el clima organizacional es un concepto multidimensional en el cual está influyendo una serie de variables, es lógico que éste se vea afectado por las mismas variables y que además las afecte. Se trata de un círculo vicioso que se debe tener en consideración para mantener el equilibrio y lograr un buen clima en la organización.

B. Dimensiones de los sistemas organizacionales

Likert, mencionado por Rodríguez (1999) considera una clasificación de los aspectos o variables que influyen sobre la percepción del clima de una organización, por parte de sus miembros:

Las variables causales están conformadas por la estructura, la administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc., están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados

Las variables intermedias están conformadas por las motivaciones, las actitudes, la comunicación, etc., están orientadas a medir el estado interno de la empresa.

Las variables finales son dependientes de las dos anteriores y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización: la productividad, las ganancias y las pérdidas, etc.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de tipos de clima organizacionales, Likert identifica cuatro tipos de sistemas organizacionales estos son:

a) Autoritario. Las decisiones son adoptadas desde la cumbre de la organización, siguiendo una línea burocratizada. El control se encuentra centralizado. El clima que se identifica en este tipo de sistema es de desconfianza, temor e inseguridad.

b) Paternalista. Las decisiones se adoptan en las jerarquías superiores, se identifica centralización del poder y control, pero se diferencian del sistema anterior porque se conceden ciertas facilidades a los subordinados, es un sistema flexible. El clima se identifica en las relaciones de confianza condescendiente desde los directivos hacia la base. Para los trabajadores el clima parece ser estable en la medida que se respeten las reglas preestablecidas como parte del juego.

e) Consultivo. Se percibe un grado de descentralización del poder y control, se delegan la toma de decisiones hacia los mandos medios e inferiores. El clima que se percibe es de confianza y existen altos niveles de responsabilidad.

f) Participativo. En este sistema el proceso de toma de decisiones está distribuido en los diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son verticales y

horizontales, promoviéndose la participación grupal. El clima que se percibe en este sistema es de confianza, lográndose altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y con los objetivos.

C. Definición de cultura organizacional

La forma de actuar, de pensar, de construir la realidad de cada uno de los integrantes de la institución educativa constituye la cultura de la organización. En forma consciente o inconsciente con su actuación diaria, los individuos marcan la pauta para crear la propia realidad de la organización, las normas, los valores, los compromisos, etc., Morgan (1996) menciona “que la naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales, y que si uno se adhiere a estas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social” (p.116). Las formas de actuación de los individuos, lo que opinan los trabajadores sobre el trabajo que desempeñan, las creencias en cuanto a las relaciones laborales, si consideran relevante su actuación para mejorar la proyección de la organización en la comunidad, conforman la cultura de la organización.

Para definir el concepto de cultura organizacional es necesario remitirse a los estudios realizados por varios investigadores, dentro de los cuales se ubica a Schein, mencionado por Rodríguez (1999) como la definición que mas ha influido, señala que “la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización” (p. 136). La comprensión de las relaciones de poder, el conocimiento de las reglas no escritas, lo que se considera una verdad, los compromisos adquiridos y no escritos, las suposiciones, etc. surgen de los estudios sobre cultura (De Souza, 1998).

Freitas, mencionada por De Souza, politiza el concepto de cultura, considerando la cultura organizacional como un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (Freitas, 1991, p. xviii).

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la organización.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen la manera de establecer relaciones y comportamientos. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite a las generaciones futuras. La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y la conducta madura de todos los miembros de la organización, cuando las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Si la cultura se manifiesta en forma adecuada constituye una de las mayores fortalezas de la organización, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá implementar y desarrollar programas y acciones que orienten a los

trabajadores a vencer los obstáculos para que les permitan su plena identificación con la organización, con el propósito de lograr el desarrollo de un clima organizacional adecuado.

3. MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

Lic. Ma. de Jesús Acosta Palacios

Estaban dos canteros que picaban unos bloques de granito. Cuando un transeúnte que pasaba les preguntó qué estaban haciendo, uno de ellos respondió “estoy cortando esta maldita piedra en bloques”, mientras que la respuesta del otro fue “estoy en este equipo de trabajo que construye la catedral”

El momento de la verdad de Jan Carlzon

Un individuo comprometido con la visión de la organización, decidido a brindar apoyo en todas las actividades que se emprendan en beneficio de la organización, es una persona motivada (Rodríguez, 1999), al contrario se conoce que pueden existir dificultades permanentes que pueden provocar desánimo y pesimismo en la labor desarrollada presentándose varias consecuencias, resintiéndose la calidad del trabajo.

Por tal motivo es importante analizar entre los miembros de la organización si se encuentran satisfechos con las condiciones físicas, económicas, sociales y psicosociales del trabajo que desempeñan, si se realizan acciones dentro de la organización sobre el tema de la motivación laboral, en qué manera la motivación o falta de ella ha influido para que el personal se comporte de una determinada manera.

A. Concepto de motivación

La motivación está conformada por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Se considera un elemento importante en la administración de personal por lo que se hace necesario conocer las características de la motivación y cómo influyen en la organización para formar una cultura organizacional sólida y confiable, además de un clima organizacional que permita el desarrollo eficiente y eficaz de sus miembros.

La palabra motivación viene del latín "movere" que significa mover, sin embargo una definición más completa dice que la motivación es una serie de procesos individuales que estimulan una conducta para beneficio propio, de equipo o laboral, esta conducta requiere de elementos como: el esfuerzo, la persistencia y la dirección.

Las personas pueden ser motivadas por creencias, valores, intereses, miedos, entre otras causas. Las causas pueden ser internas como las necesidades, los intereses, las creencias; o externas, como el peligro y/o el medio ambiente.

Robbins (1999) describe a la motivación como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168) y menciona además que la necesidad es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" (p.168).

Feldam (1995) señala que "el estudio de la motivación consiste en determinar por qué las personas hacen determinadas cosas" (p. 302). Los individuos manifiestan comportamientos distintos hacia su trabajo en momentos diferentes de tiempo, la preocupación de la organización es encontrar los caminos que hagan posible el cambio de actitud de los miembros de la organización hacia el desempeño de calidad.

B. Algunas teorías sobre motivación

El conocimiento científico en todos sus niveles está influenciado por las investigaciones de teóricos, en este caso las investigaciones sociales no son la excepción, se construyen en base a las aportaciones de teóricos que han precedido estudios, no es posible tomar una postura cerrada hacia uno u otro de esos aportes e investigaciones, por lo tanto es necesario conocer que enfoques existen en relación al estudio de la motivación y su influencia en el entorno laboral. McNerney, mencionado por Díez et al (2001) señala que "ninguna teoría, por si sola, explica adecuadamente las motivaciones humanas", a continuación se mencionan algunas teorías que tratan de explicar el proceso de la motivación.

a) Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

En la década de los cuarenta Maslow inició una revolución al plantear la teoría motivacional tomando en cuenta las necesidades del ser humano, sus propuestas se resumen en los siguientes puntos:

1. Las necesidades del ser humano están divididas en dos grandes aspectos: las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad), las cuales se identifican como básicas para sobrevivir, se cubren con medios materiales, y las de orden superior (necesidades sociales, de estima y autorrealización), no son materiales y no pueden satisfacerse por completo.

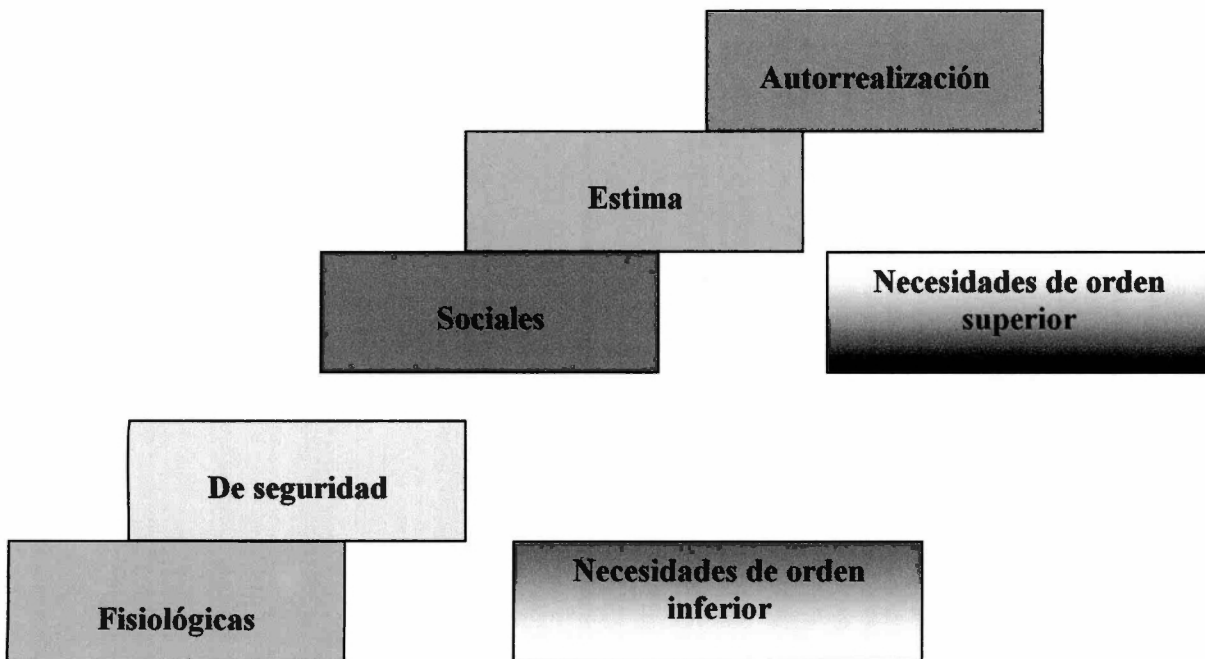


Figura 1. Jerarquía de necesidades de Maslow

Fisiológicas: Tienen que ver con la naturaleza de los seres vivos: respirar, beber, alimentarse, dormir, mantener el calor, etc. Si éstas no pueden ser cubiertas, estaría amenazado el sostén físico.

Seguridad: Se relacionan con la conservación de lo que se tiene, con evitar el peligro y prever el futuro.

Sociales: Se necesita vivir en relación y pertenecer a un grupo.

Estima: La necesidad de reconocimiento externo: respeto, prestigio, dinero, poder y status, aumenta la autoestima como expresión de autovaloración, seguridad en sí mismo e independencia.

Autorrealización: Se nace con ciertas capacidades, habilidades y talentos potenciales que provocan necesidades de satisfacerlos. La autorrealización consiste en la búsqueda de la plenitud, se relaciona con la vocación o misión personal, también con la aspiración de una mayor unidad e integridad personal.

2. Las necesidades tienen que ser satisfechas, primero las necesidades de orden inferior: fisiológicas y de seguridad, para después buscar satisfacer las necesidades de orden superior.

3.- Las necesidades consideradas por Maslow en su escala de jerarquía pueden variar de una persona a otra, por lo que se trata de recompensar al individuo de acuerdo al grado de insatisfacción en el cual se encuentre.

Esta propuesta de Maslow se ha considerado rígida, sin embargo se ha tomado en cuenta por sus aportes a los primeros pasos de intentar explicar los comportamientos de las personas en términos de motivación.

c) Teoría de las tres necesidades

David McClelland realizó investigaciones tratando de encontrar los factores que influyen en la motivación, llegando a la conclusión que las necesidades que experimenta un individuo son consecuencia de la influencia de elementos externos, dentro de los cuales se encuentra la cultura, la familia y lo social. (Díez et al, 2001). Les llamó necesidades en tres bloques: necesidades de logro, de afiliación y de poder.

Esta teoría permitirá identificar la mejor ubicación dentro de la organización de acuerdo al dominio de necesidades presentes de los individuos, a conocer las demandas y recompensas que determinado puesto le ofrecerá.

C. Definición de desempeño

El trabajo en las organizaciones se divide de diferentes formas, existen puestos directivos: director y subdirectora, puestos administrativos: secretarias, contralor y bibliotecaria; puesto docente, integrado por todos los profesores de las diferentes áreas y talleres; puestos de apoyo, intendentes, veladores, chóferes, y puestos de asistencia educativa: orientadores, prefectos y servicio social.

La información de las características de cada uno de los puestos se encuentra descrita en los manuales de descripción de cargos, Castetter y Young (2000) mencionan que una descripción del puesto es un documento que describe las tareas que una persona debe realizar en una unidad específica de trabajo. Basándose en el acuerdo 98 que habla sobre la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria, se presenta a continuación la descripción de puestos.

El artículo 16 establece que la descripción detallada de cada uno de los puestos del personal, así como sus funciones generales y específicas, forma parte de la estructura orgánica del plantel y se encuentran establecidas en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria, la administración escolar cuenta con un manual denominado plantilla del personal donde se especifica las características que presenta cada uno de los miembros del personal que laboran en la institución y su ubicación dentro del organigrama escolar.

La función del director se encuentra detallada en el Artículo 18, menciona que es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel.

El artículo 20 señala que la subdirectora auxiliará al director en el ejercicio de las atribuciones a él encomendadas.

El artículo 22 establece que el personal docente de las escuelas de educación secundaria es el responsable de conducir en los grupos de alumnos en su cargo, el proceso de enseñanza-aprendizaje del área o asignatura que imparta, de acuerdo con el plan y los programas de estudio, los contenidos y métodos aprobados. Castetter y Young (2000) mencionan a este respecto que los docentes deben planear la

enseñanza, motivar a los alumnos, desarrollar un clima propicio en el salón de clase, administrar el salón controlando la conducta del alumno y señalando actividades para contribuir a la realización de las metas fijadas, interactuar con el alumno y evaluar al alumno para determinar el logro de las metas y redirigir el proceso.

El artículo 24 establece que los maestros con horas de servicio escolar deberán cumplir para el desarrollo de las mismas, con las normas señaladas por la Dirección General de Educación Secundaria y con las instrucciones que para el efecto reciban del personal directivo.

El artículo 25 menciona que el personal de servicios de asistencia educativa es el responsable de proporcionar, en forma integrada, los servicios de orientación educativa, trabajo social y prefectura, conforme a los objetivos de la educación secundaria y a las normas y disposiciones aplicables.

El artículo 27 establece que el personal administrativo es responsable de prestar los servicios de contraloría, mecanografía, archivo y control escolar, de acuerdo con las normas y disposiciones aplicables.

Las responsabilidades del personal de intendencia están establecidas en el artículo 29 y son: proporcionar los servicios de consejería, aseo, mantenimiento y vigilancia que requiera el plantel para su funcionamiento de acuerdo con las normas y disposiciones aplicables.

La evaluación del desempeño influye en las actitudes y comportamiento de la gente en las organizaciones. El desempeño individual es una variable del comportamiento organizacional que incide sobre el clima de la organización, Díez, García, Martín y Periañez (2001) definen la evaluación individual como la "Medida de la cantidad y calidad de la aportación que realiza el individuo mediante el esfuerzo a la

consecución de los objetivos de la organización” (p.375), por lo general el desempeño se relaciona con la productividad, es decir si el trabajo realizado es satisfactorio, el desempeño del miembro de la organización es reconocido.

4. LIDERAZGO Y CONFLICTO

Lic. Ma. de Jesús Acosta Palacios

Conflicto es el proceso en el cual A realiza un esfuerzo deliberado por desviar los intentos de B mediante algunas formas de bloqueo que dará por resultado la frustración de la consecución de las metas o de la intensificación de los intereses de B.

Robbins

En una organización el que ejerce el poder es la autoridad formal, es quien hace cumplir las normas y reglamentos establecidos, el que guía responsablemente la actuación de otros, dando el ejemplo, el que despierta el entusiasmo entre los integrantes de la organización, vinculando la visión compartida, Senge (1998) señala que “La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento” (p.19), por lo que el líder propicia inspiración y dirección de personas y grupos.

A. Definición de liderazgo

Para Robbins (1999) el liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas” (p.151). Esta influencia puede ser formal o no formal, el primero está relacionado con la posición de un puesto directivo en la organización, por lo cual el liderazgo está en función de la posición que ocupa, en el segundo caso se ubican a los líderes que no necesitan tener una posición privilegiada.

Según Boyett y Boyett (1998) los líderes no nacen ni se hacen de la noche a la mañana, sino que se van haciendo lentamente. Para ellos el proceso de aprendizaje del liderazgo es prolongado y se procede de la siguiente manera:

- a) Los genes y las experiencias de la primera infancia proporcionan la disposición para el liderazgo.
- b) Una educación en humanidades configura la extensa base del conocimiento.
- c) La experiencia proporciona la sabiduría que se deriva de poner en práctica el conocimiento.
- d) La formación pule el comportamiento en áreas específicas, como puede ser la comunicación.” (p. 51)

Los mismos autores sitúan al liderazgo como “un acontecimiento y no un rasgo. Tiene que ver más con lo que uno hace y con quién está, que con quién es” (p. 18). El liderazgo comprende al individuo y sus relaciones con los demás. El liderazgo tiene que ver con compartir visiones, motivar, entusiasmar, organizar a los individuos y formar alianzas (Kotter, citado por Duncan, 1999, p. 114).

Otra definición de liderazgo se ha tomado de Tead, citado por Duncan, quien señala que es “la actividad de influir en la gente para que ésta coopere en la consecución de cierto propósito que llega a considerar deseable” (p. 115).

Liderazgo es la función que ejerce un líder sobre los demás. Líder es una guía, un jefe, un conductor, un visionario, una persona que ejerce influencia, atractivo o carisma sobre los demás. Es una persona con cualidades y características específicas. Todo mundo puede ser líder y debe aprender a seguir a un líder, pero lo primero que se debe hacer es convertirse en líderes de uno mismo, ser su propio líder.

Concepto integrador de liderazgo: "El liderazgo está compuesto por una serie de papeles, cuyo desempeño va a depender del grupo y de la situación en que se dé. Los dirigentes o líderes dependen de los grupos, el dirigente de un grupo puede no ser reconocido como dirigente de otro grupo, el líder efectivo se compromete con sus seguidores, los lleva a nuevas alturas de conciencia y en este proceso convierte a muchos de sus seguidores en líderes" (Reyes, s/f)

Existen tres tipos de grupos de trabajo en función del líder:

- a) Grupo autocrático. El dirigente es quien ejerce el control del grupo y sobre el reside la responsabilidad de las actividades.
- b) Grupo democrático. En este tipo, la responsabilidad recae en el grupo, lo que permite compartir responsabilidades, actuar con mayor disciplina por el bien común y el líder reconoce la posibilidad de orientar el trabajo hacia la eficiencia del grupo y el éxito en sus actividades.
- c) Grupo anárquico. El líder asume una política de no intervención y la responsabilidad es de cada individuo como entidad separada dando como consecuencia una desintegración.

B. Características de los líderes modernos

Entender el liderazgo es una tarea compleja, se puede centrar en describir las características personales ideales de un buen líder o centrarse en las relaciones entre los líderes y los seguidores, quienes son el elemento fundamental que define a todos los líderes en todas las situaciones. Blank, mencionado por Boyett y Boyett (1998) traduce esta nueva perspectiva de la relación líder-seguidores en "las nueve leyes naturales del liderazgo", las cuales proporcionan una nueva representación de liderazgo:

- 1 "Un líder tiene seguidores-aliados de buena voluntad.
- 2 El liderazgo es una acción recíproca.
- 3 El liderazgo sucede igual que sucede un acontecimiento.
- 4 Los líderes hacen uso de su influencia incluso por encima de su autoridad formal.
- 5 Los líderes actúan sobrepasando los límites de los procedimientos definidos por sus organizaciones.
- 6 El liderazgo implica riesgo e incertidumbre.
- 7 No todo el mundo seguirá la iniciativa de un líder.
- 8 Conocimiento- la capacidad para procesar información-crea el liderazgo.
- 9 El liderazgo es un proceso de autorreferenciar. Los líderes y los seguidores procesan la información según el sistema de referencias subjetivas e internas".

(p.15)

Robbins (1999) considera cuatro planteamientos que explican qué hace eficaz a un líder: primero, pretendía hallar los rasgos universales de personalidad que los líderes poseen; segundo, identificar al líder según su comportamiento; tercero, explicaba las insuficiencias de los anteriores planteamientos y reunía los descubrimientos de la investigación sobre liderazgo y el cuarto planteamiento se enfoca a distinguir los rasgos y las cualidades de los líderes carismáticos. A continuación se detallan algunas de estas teorías.

Teoría de los rasgos.

La descripción de una serie de características que distinguían a los líderes de los demás fue una de las preocupaciones de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo. Como no es posible encontrar en una sola persona la totalidad de las características que han manifestado los líderes reconocidos, surgieron gran cantidad de

propuestas, que llevaron a un callejón sin salida, sin embargo la identificación de esos rasgos han dado buenos resultados, ya que se identifican seis aspectos en que los líderes son diferentes a los demás: “empuje y ambición, el deseo de dirigir e influir en otros, honestidad e integridad, confianza personal, inteligencia y profundos conocimientos técnicos en el área de su responsabilidad” (p. 153). Sin embargo no es suficiente el identificar los rasgos para identificar a un líder, ya que se ignoran otros factores determinantes por su influencia en determinadas situaciones.

Teorías conductuales.

Las investigaciones se enfocaron, desde los años cuarenta, hacia los estilos conductuales preferidos que presentaban los líderes, se apostaba porque la forma de conducirse diera respuesta definitiva a la naturaleza del liderazgo. Se realizaron varios estudios entre los que se pueden mencionar el de la Universidad Estatal de Ohio, el de la Universidad de Michigan, sin embargo no se identificaron relaciones importantes entre las conductas de liderazgo y el desempeño de los grupos observados. Los resultados estaban influenciados según las circunstancias que configuraban la realidad donde se realizaba el estudio.

Teorías de las contingencias

Predecir el éxito en el liderazgo es un fenómeno complejo, no basta con describir características personales y formas de conducirse, es necesario considerar las influencias situacionales. Algunas de las variables que se han considerado en los estudios sobre contingencias para determinar la efectividad de los líderes son: “tipo de tarea que se ejecuta, estilo del supervisor inmediato del líder, las normas de grupo, las demandas de tiempo y la cultura de la organización” (p.156). Con respecto a este tipo de teoría se cuenta con varias investigaciones, por ejemplo:

Diez, García, Martín & Periañez (2001), mencionan el modelo de Fiedler, en la que se elaboró el primer modelo general de las contingencias para el liderazgo, en este modelo se propone que el desempeño del líder depende de la forma como se relaciona con sus subordinados y el grado en que la situación le permite mantener el control e influencia.

La de la ruta de la meta, propuesta por House, citado por Robbins (1999) en la cual se identifica el trabajo del líder en la forma como brinda sostén a sus seguidores en el logro de sus metas y les brinda dirección y apoyo para que éstas sean compatibles con los objetivos generales de la organización. En esta teoría se identifica al líder en la medida que sirva de ayuda para que sus seguidores se sientan satisfechos de lograr sus metas.

La de la participación del líder, propuesta por Vroom y Yetton, citados por Robbins (1999) en la cual proponían una relación estrecha entre el comportamiento del líder y su participación en la toma de decisiones. Este modelo proveía una serie de reglas que se tenían que cumplir y que servían para identificar la forma de actuación del líder en la toma de decisiones según las situaciones que se presentaban.

En virtud de los espacios que ha ganado la mujer en los últimos tiempos, en este tipo de estudios se toma en cuenta el género, para identificar la actuación de hombres y mujeres e identificar comparaciones en los estilos de liderazgo. Las investigaciones ofrecen conclusiones importantes en cuanto al estilo de dirección del liderazgo entre hombres y mujeres.

Mujeres. Prefieren un estilo democrático, estimulan la participación, comparten el poder y la información y motivan a sus seguidores reconociendo su valor. Prefieren

dirigir por medio de la inclusión y confían en su carisma, experiencia, contactos y habilidades en el trato personal para influir en los demás.

Hombres. Prefieren un estilo directivo, de mando y control, y se apoyan en la autoridad formal de su puesto como base de su influencia.

En la actualidad se está reemplazando la estructura tradicionalista y rígida de dirigir, se inclina más por la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y la participación en la información, sin distinción de género.

C. Definición de conflicto

Se entiende por conflicto, aquella situación en la que existe antagonismo de criterios dentro de los miembros que integran un grupo. Cuando una parte de los integrantes de un grupo adoptan una actitud diferente a la del resto de los miembros, tiende a decrecer la unión del grupo.

Cuando se identifica una diferencia entre las personas o grupos, los cuales compiten entre sí por sus ideales o metas, se presenta un conflicto (Pollicardo & France (2003). Estas diferencias necesariamente afectarán las opiniones, formas de actuar y la toma de decisiones de los grupos.

Al conflicto se le considera un proceso de interacciones antagónicas entre las partes, las cuales forman parte de un ciclo en el cual el conflicto se identifica, se desarrolla, desaparece o queda estacionario (Femenia, 2004), esta misma opinión la comparten Ivancevich y Matteson, citados por Salazar (2004) señalan que "una definición funcional del conflicto es la que plantea que el conflicto es la acción antagónica entre dos o más personas", así mismo además de valores antagónicos, los conflictos son situaciones en los que las personas buscan metas opuestas o intereses divergentes (Jares, 1997).

Los conflictos están presentes en todas las etapas de la vida, como característica común a un sistema social en el cual se está en interacción constante con otra persona, grupos de personas, organizaciones, etc.

Para que exista el conflicto se tiene que percibir, Robbins (1998) lo define como “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte” (p. 434), además lo identifica como “el proceso en el cual A realiza un esfuerzo deliberado por desviar los intentos de B mediante alguna forma de bloqueo que dará como resultado la frustración de la consecución de las metas o de la intensificación de los intereses de B”(p. 182).

Luhmann (mencionado por Rodríguez ,1999) “sostiene que tras toda colaboración se encuentra subyacente la posibilidad del conflicto” (p. 64), por lo que es importante identificarlo si está presente en la organización para regularlos antes de que termine en violencia si se empeñan en negar que existe.

Hay dos tipos de conflicto: el que no se manifiesta pero está latente y el que se manifiesta claramente, además según el tipo de conflicto se puede identificar los intrapersonales, que ocurren dentro del individuo; los interpersonales son los más comunes ya que se presentan enfrentamiento entre dos personas por algo que ambas aspiran, y los intergrupales, que se producen entre varias personas.

D. El proceso del conflicto

Robbins (1998) señala que el proceso de conflicto atraviesa cuatro etapas sucesivas: oposición potencial, cognición y personalización, comportamiento y consecuencias.

1. Oposición potencial. Como inicio de cualquier conflicto se identifica la presencia de condiciones que hacen posible o pueden ser la causa de que ocurra.

Estas condiciones se ubican en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

Comunicación. Se considera una de las principales fuentes de los conflictos debido a la mala comunicación, que puede originarse de dificultades semánticas, malos entendidos, etc.

Estructura. Aquí se ubican variables como el tamaño, la rutina, la especialización y alineación de las tareas, la heterogeneidad del equipo de trabajo, los estilos de liderazgo, los sistemas de recompensas y estímulos. Robbins señala que el tamaño y la especialización son dos variables que estimulan los conflictos. Las posibilidades de conflictos va en relación al tamaño del equipo de trabajo y a la especialización que desempeñan, entre mayor sea el grupo y más especializadas sus actividades, es mayor la presencia de conflictos. El estilo de liderazgo, el sistema de recompensas son otras variables que generan conflictos según se presenten o no en el grupo de trabajo, generando diferencias o competencias entre ellos.

Variables personales. Dentro de estas variables se encuentran los valores, las diferencias e idiosincrasia de los individuos. Las diferencias en el sistema de valores entre los miembros de un grupo son causa latente de conflictos, las diferencias de perspectiva en la escala de valores propicia enfrentamientos entre las personas.

2. **Cognición y personalización.** Si se presentan frustraciones derivadas de cualquier variable de la etapa anterior, el potencial para la dificultad se concreta en esta segunda etapa. El conflicto solo se manifiesta si las condiciones afectan a una o más personas que las perciben. Sin embargo, para que exista un conflicto primero se tiene que percibir por los individuos involucrados, esta percepción es emocional y se manifiesta por angustia, tensión, frustración y hostilidad, (Robbins, 1999).

3. Comportamiento. En esta etapa el individuo actúa a sabiendas que perjudicará a otro, ya sea evitando que consiga una meta o que alcance sus intereses. En esta etapa el conflicto se vuelve observable y pueden establecerse mecanismos para enfrentarlo, dentro de estos métodos para manejar los conflictos se encuentran: competencia, cuando una parte compite por alcanzar una meta que favorece sus propios intereses; colaboración, se manifiesta cuando todos los involucrados tratan de resolver en forma conjunta las inquietudes; evitación, cuando se evade la situación de conflicto, ya sea con indiferencia o en retirada; acomodación, cuando anteponen a los propios los intereses de los demás para mantener la relación de trabajo, y compromiso, cuando cada parte cede algo con el fin de mantener una mejor situación laboral.

4. Consecuencias. Las consecuencias de la relación entre comportamiento y los estilos de manejo del conflicto pueden ser: funcionales, el conflicto origina que el desempeño del grupo en conflicto se incremente; pero si el desempeño es obstaculizado las consecuencias se identifican como disfuncionales.

La comunidad latina de estudiantes de negocios GestioPolis (2004) menciona en su artículo algunos pasos que se recomiendan para dar solución a los conflictos que se identifiquen dentro de los grupos de trabajo:

- Definir el problema (¿Qué va mal?).
- Analizar sus causas (¿Por qué?).
- Definir objetivos para actuar (¿Qué se quiere conseguir?).
- Generar alternativas (¿Qué se puede hacer?).
- Elegir la alternativa más óptima (¿Qué se debe hacer?).
- Operativizar la solución escogida (¿Cómo se puede hacer?).
- Ponerla en práctica (Hacerlo).

- Evaluar (¿Qué tal se ha hecho?).

Los conflictos no necesariamente proporcionan información inadecuada sobre la organización donde se manifiestan, antes bien permiten al grupo madurar y utilizar la experiencia en bien de la organización, siempre y cuando se resuelvan, porque un conflicto no resuelto ocasionará el fraccionamiento y disolución del equipo de trabajo.

**Actividad 1: Enfoque sistemático para desarrollar una nueva visión,
según Burt Nanus**

Propósito: Reflexionar sobre la misión y visión de la organización escolar.

Participantes: Todos los sujetos asistentes al curso- taller

Consultado en Boyett, J. & Boyett, J. (1998). *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. "Liderazgo" p. 26-30. Colombia: Norma

Para realizar este enfoque se desarrollarán una serie de pasos, que constan de cuestiones centrales y preguntas:

1. Hacer inventario; comprender el estado actual de la organización

¿ En qué tipo de negocio estamos metidos?

a) ¿Cuál es la misión o propósito de su organización?

b) ¿Qué aporta su organización a la sociedad?

c) ¿Qué requiere su organización para triunfar?

d) ¿Cuáles son los principios o cultura organizacional que gobierna el comportamiento y la toma de decisiones?

e) ¿Tiene la organización una visión claramente definida? Si es así, ¿Cuál es?

2. Examinar la realidad; esbozar la visión

a) ¿Qué quiere personal y vehementemente que suceda en su organización?

b) ¿Qué aspectos críticos tiene que pretender con su visión?

3. Establecer el contexto de la visión, posicionar la organización en su ambiente externo futuro

a) ¿Qué cambios importantes son de esperar que ocurran en cuanto a las necesidades y carencias de su organización?

b) Escriba cuatro o cinco descripciones del futuro. Puede empezar, o bien por el presente y describir cronológicamente lo que pasará hasta el futuro, o bien elegir un período futuro y describir cómo es, especialmente cómo el mundo ha ido por el camino que usted había imaginado.

4. Elegir la visión, definir y empaquetar la nueva visión

a) De entre todas las posibles direcciones que podría tomar usted durante los próximos cinco o siete años, ¿cuáles ofrecen más garantías de mejorar su posición y conseguir un gran éxito para usted y para los demás miembros de la organización?

b) ¿Está su visión orientada al futuro?

c) ¿Conduce a la organización a un futuro mejor?

d) ¿Encaja con la historia, la cultura y los principios de la organización?

e) ¿Inspirará un compromiso entusiasta y valiente?

Enunciar la visión que construyeron en equipo de trabajo

Actividad 2: Desarrollo de una cultura organizacional

Propósito: reflexionar sobre la cultura de aprendizaje organizacional

Participantes: todos los sujetos asistentes al curso- taller

Consultado en Boyett, J. & Boyett, J. (1998). *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Norma

Fuente Edgar Schein, "Organizacional Cultura, American Psychologist, febrero de 1990, p. 114

Desarrollo:

Fundamentalmente, dice Shein, la cultura puede ser enseñada como la manera en que los miembros y particularmente los fundadores, de una organización han resuelto importantes cuestiones como:

- La relación de la organización con su entorno

¿ Se ve la organización a sí misma como dominante, sumisa, armonizante, o buscando una buena posición?

-
- La naturaleza de la actividad humana

Ser dominante/proactivo, armonizante o pasivo/fatalista ¿es el comportamiento correcto de un ser humano?

-
- La naturaleza de la realidad y la verdad

¿Cómo definimos lo que es verdad y lo que no es?

¿Cómo se determina la verdad tanto en el mundo físico como en el social: con test pragmáticos, confiando en la sabiduría, o con consenso social?

- La naturaleza del tiempo

¿Cuál es nuestra orientación básica respecto al pasado, presente y futuro?

¿Qué tipos de unidades de tiempo son más relevantes para la conducción de los asuntos diarios?

- La naturaleza de la naturaleza humana

¿Somos los humanos básicamente buenos, neutrales o malos?

¿Es la naturaleza humana perfectible o no se puede perfeccionar?

- La naturaleza de las relaciones humanas

¿Cuál es la manera correcta de relacionarse y distribuir poder y afecto?

¿La vida es competitiva o cooperativa?

¿La mejor manera de organizar la sociedad es el individualismo o el grupismo?

¿El mejor sistema autoritario es autocrático/paternalista o colegial/participativo?

- Homogeneidad versus diversidad

¿Funciona mejor el grupo cuando es muy diverso o cuando es muy homogéneo?

¿Los individuos de un grupo deberían ser animados al innovar o a conformarse?

Actividad 3. Las firmas

Propósito: Detectar líderes

Participantes: en forma individual

Descripción de la dinámica:

Se les solicita a cada participante tengan a la mano una hoja en blanco y en ella recopilarán todas las firmas posibles de sus compañeros, en un lapso de un minuto. Al finalizar se contabilizarán las firmas con el propósito de identificar a la persona que logró reunir más firmas y a la persona que menos firmas recabó.

Quien reunió más firmas es quien menos firmó, porque se dedicó a recopilar sin dar a cambio y quien recopiló menos fue quien dio más firmas.

Se identifica la persona que tiene más ascendencia con sus compañeros, ya que es más popular.

Actividad 4. Figuras geométricas

Propósito: Desarrollar trabajo en equipo

Participantes: en binas

Descripción de la dinámica:

Se reparten a cada bina un sobre que contiene diversas figuras geométricas, con el propósito que armen un cuadrado pequeño y al final se unirán las figuras para formar un cuadrado más grande. Esta dinámica se realizará sin hablar.

El equipo se divide en tres binas, trabajarán en la misma mesa, pero sin hablar una sola palabra. Cada bina tratará de armar primero su cuadrado.

Referencias

- Boyett, J. & Boyett, J. (1998). *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Norma
- Castetter, W., y Young, P. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. New Jersey: Prentice Hall.
- De Souza, A. P.A. & Partners. (1998). *Cultura organizacional*. Recuperado 15 de febrero de 2004 de <http://www.pa-partners.com/cultura.htm>
- Diez, C.E, García, J.J., Jiménez, M.F.. & Periañez, C.R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill/Latinoamericana de España, S.A.U.
- Duncan, W. J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los Principales desafíos en la era moderna* (M. d. P. Carril, Trad.). México, D.F.: Oxford.
- Feldman, R.S. (1995). *Psicología con aplicaciones para Iberoamérica*. (2ª. Ed.) México. D.F.: Mc Graw Hill
- Fullan, M., Stiegelbauer, S. (2000). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros*. México: Trillas, 1997 (reimp. 2000).
- Gonclaves, A. (1997). *Clima organizacional*. Recuperado febrero 13 de 2004, de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. (RAMA, Trad.). México, D.F.: Alfaomega.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (5ª. ed) México: Prentice Hall.

Rodríguez, M, D. (1999). *Diagnóstico organizacional* (3a. ed.). México, D.F.:

Alfaomega /Ediciones Universidad Católica de Chile.

S/a (2004). *Clima organizacional*. Recuperado 14 de febrero de 2004, de

<http://www.pa-partners.com/clima.htm>.

S/a (2004). *Motivación laboral*. Recuperado febrero 14 de 2004 de:

<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>.

Senge, P.M. (1998). *La quinta disciplina: El Arte y Práctica de la Organización*

Abierta al Aprendizaje (C. Gardini, Trad.). México, D.F.: Granica.

Solana, F. (1982). *Acuerdo no. 98 Organización y funcionamiento de las*

escuelas de educación secundaria. Recuperado de la red el 28 abril 03

de http://www.zac.sep.gob.mx/acuerdo_98.html.