

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



"APLICACION DE CULTURA ORGANIZACIONAL  
Y CULTURA DE CALIDAD  
EN LA PREPARATORIA No. 23"

POR:

LIC. ISMAEL URIBE MENDEZ

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE  
LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN  
RELACIONES INDUSTRIALES

CD. UNIVERSITARIA

JUNIO 2003

TM  
Z5 85 3  
. M2  
FIME  
2003  
. U7

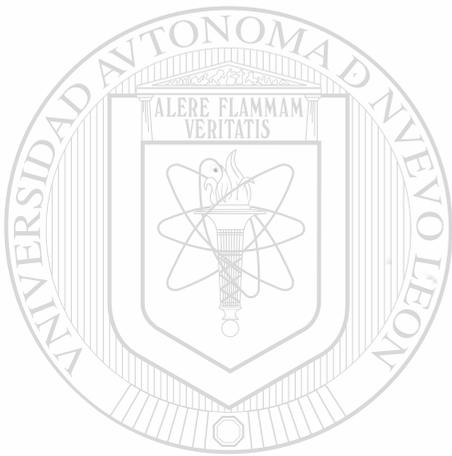
2003

“APLICACION DE CULTURA ORGANIZACIONAL  
Y CULTURA DE CALIDAD  
EN LA PREPARATORIA No. 23”

I.U.M.



1020149047



# UANL

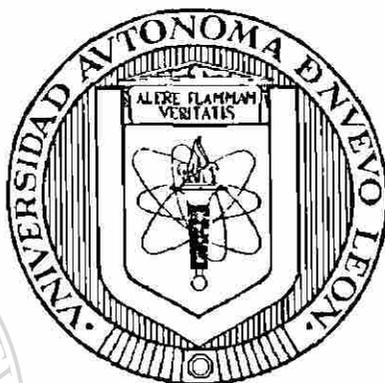
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**“APLICACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CULTURA DE CALIDAD EN LA PREPARATORIA No. 23”**

---

**POR**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**LIC. ISMAEL URIBE MÉNDEZ**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**



**TESIS**  
**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA**  
**ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES**  
**INDUSTRIALES**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

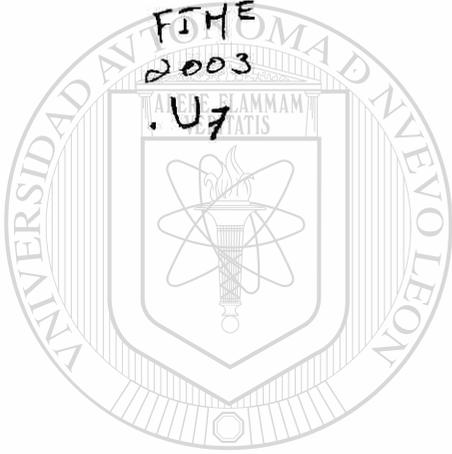
**JUNIO DE 2003**

988231

TM  
Z5853

.M2  
FJHE  
2003

.U7



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

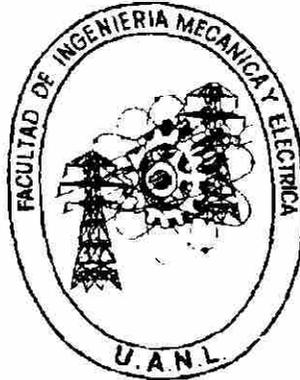


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO  
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**“APLICACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CULTURA DE CALIDAD EN LA PREPARATORIA No. 23”**

**POR**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**LIC. ISMAEL URIBE MÉNDEZ**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

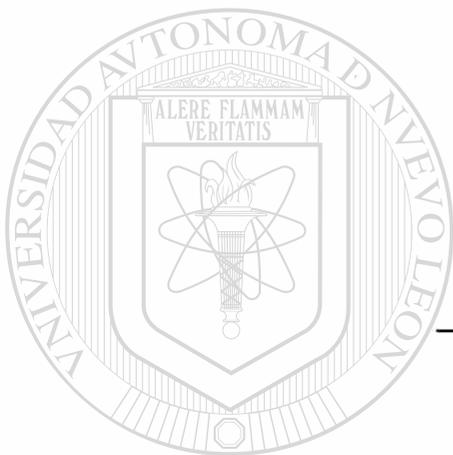
**TESIS**  
**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA**  
**ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES**  
**INDUSTRIALES**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**JUNIO DE 2003**

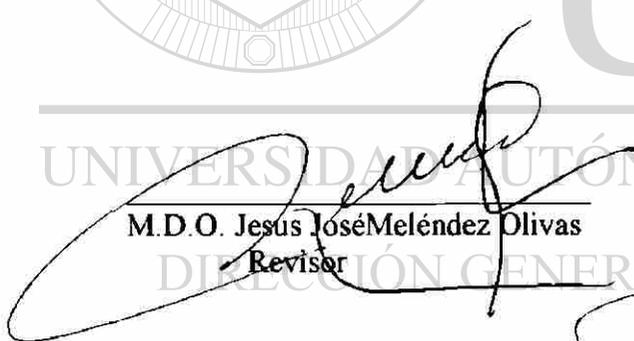
Universidad Autónoma de Nuevo León  
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica  
División de Estudios de Posgrado

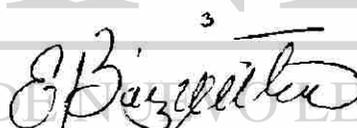
Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la Tesis "APLICACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CULTURA DE CALIDAD EN LA PREPARATORIA No 23", realizada por el alumno Lic. Ismael Uribe Mendez con número de matrícula 452610, sea aceptado para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

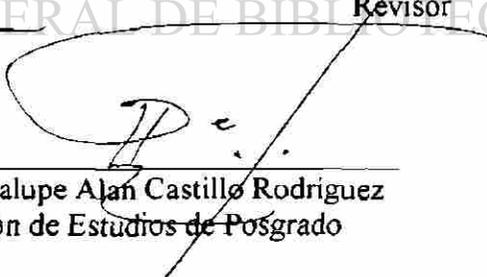


El comité de Tesis

  
M.A. Matias Botello Treviño  
Asesor

  
M.D.O. Jesus José Meléndez Olivas  
Revisor

  
M.C. Esteban Baez Villarreal  
Revisor

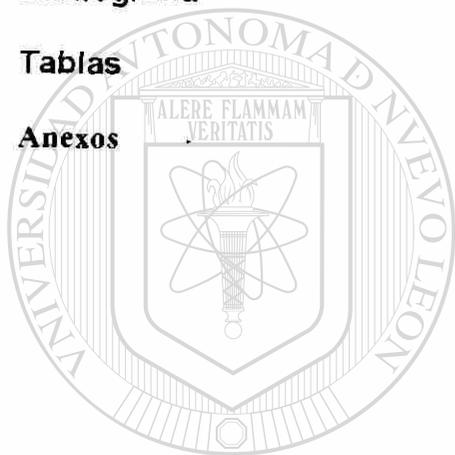
  
Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodriguez  
División de Estudios de Posgrado

San Nicolás de los Garza, N L. - Junio de 2003

## INDICE

Capítulo	Página	
<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>4</b>
	1.1 Planteamiento del Problema	6
	1.2 Objetivo	7
	1.3 Hipótesis	7
	1.4 Límites de Estudio	7
	1.5 Metodología	8
<b>2</b>	<b>El Desarrollo Organizacional en las Instituciones Educativas. Conceptos y Características</b>	<b>10</b>
	2.1 La Institución Educativa como Sistema Social.	15
	2.2 El diagnóstico Organizacional. Conceptos y Características.	21
	2.3 La Cultura y Clima Organizacional como elementos básicos para lograr el cambio en las Instituciones Educativas.	27
	2.4 Estudio del Clima Organizacional en la Preparatoria 23.	41
<b>3</b>	<b>Estudio de la eficacia de la Organización de Preparatoria 23 para lograr el cambio.</b>	<b>45</b>
	3.1 Caracterización de la situación actual de la eficacia de la organización.	45
	3.2 Estudio diagnóstico de los procesos que se manifiestan en la dirección de la Preparatoria No. 23.	47
	3.3 Estudio diagnóstico de la Cultura Organizacional en la Preparatoria No.23 .	61
	3.4 Estudio del Clima Organizacional en la Preparatoria No.23.	70
<b>4</b>	<b>Influencia de la eficacia de los grupos, profesores y estudiantes en la Dirección del Proceso Docente Educativo.</b>	<b>79</b>
	4.1 Caracterización de la situación actual de la eficacia de los grupos de la Preparatoria No. 23.	79
	4.2 Análisis de las necesidades y potencialidades de los cuadros, profesores y estudiantes de la Preparatoria No. 23.	84
<b>5</b>	<b>Estrategias y plan de acción para garantizar la eficacia de la Organización.</b>	<b>89</b>

<b>5.1 Resultados valorativos de la situación actual de la Cultura y el Clima Organizacional en la Preparatoria No. 23..</b>	<b>89</b>
<b>5.2 Estrategias para garantizar la eficacia de la institución, los grupos y los individuos en función del Cambio Organizacional.</b>	<b>91</b>
<b>5.3 Plan de acción para elevar la identidad, la racionalidad y el sentido de pertenencia a la Preparatoria.</b>	<b>92</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>96</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>97</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>98</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>100</b>
<b>Tablas</b>	<b>105</b>
<b>Anexos</b>	<b>110</b>



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## SINTESIS

En el mundo contemporáneo de hoy la educación constituye una premisa básica para el desarrollo socio económico y al mismo tiempo tiene un contenido profundamente humano, en la transmisión y formación de valores morales, de la cultura nacional y universal, vitales para la sociedad y el individuo. En toda sociedad existe la necesidad de preservar la cultura siendo éste el encargo social que debe desarrollar la universidad. En esta investigación se realizó el diagnóstico de la cultura y clima organizacional de la Preparatoria No.23 de la Universidad Autónoma de Nuevo León para poder proponer estrategias y acciones que tiendan al cambio, y a desarrollar una cultura organizacional y a su perfeccionamiento. En la misma se realiza un estudio teórico general acerca del desarrollo organizacional de la Institución donde se analiza los aspectos antes mencionados. Por otra parte se realiza un análisis crítico sobre la eficacia de la organización estudiando una serie de procesos como comunicación, toma de decisiones y liderazgo, que permitirá junto al diagnóstico de la cultura profundizar en la misma, determinando los valores compartidos, la auditoría de valores y el estudio de la actitud global directiva que permita tanto al equipo de dirección como a los miembros de la organización enfrentar el cambio. Con los resultados obtenidos y las principales dificultades detectadas en los integrantes del equipo de dirección, se proponen elaborar estrategias y un plan de acción que permita elevar la identidad, racionalidad y el sentido de pertenencia a la preparatoria lo cual propiciara además desarrollar la Cultura Organizacional.

# 1. INTRODUCCION

El papel de la producción de conocimientos en el proceso de desarrollo sostenible, ha venido ganando espacio en las publicaciones internacionales en los últimos años. La Educación Superior como consecuencia de ello, enfrenta hoy los retos de un nuevo milenio que se perfila como "La sociedad del conocimiento."

Los requerimientos de una sociedad en cambio constante determinan presiones que las Instituciones de Educación Superior (I.E.S.) enfrentan en medio de grandes esfuerzos por brindar un a formación de calidad; por lo que la pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia centran el quehacer universitario de hoy y dentro de este contexto la definición de la misión, objetivos y estrategias de la universidad cobran particular importancia.

Las universidades que realmente están integradas al quehacer social influyen decisivamente en todos los campos de acción de la sociedad y esta demanda la necesidad de preservar la cultura que la precedió y desarrollarla; en esto consiste el encargo social que debe satisfacer la universidad.

La situación actual del país demanda una modernización en los sistemas de dirección de las instituciones universitarias para enfrentar los retos y desafíos que imponen los nuevos tiempos, así como una realidad en continuo proceso de cambio.

Se necesita pues una universidad que influya en la reflexión permanente sobre el sistema de valores, motivaciones, actitudes y conductas apropiadas para enfrentar los procesos de generación del conocimiento, tecnologías y prácticas sociales.

Una universidad flexible, diversa, liberalizadora y de calidad que ejercite constantemente su capacidad reflexiva para adelantarse a los acontecimientos, prefigurar los posibles escenarios y dar posibilidad a sus propuestas.

Además una universidad para el hombre y su medio, orientada al progreso económico y social en el marco de un desarrollo sostenible al servicio del hombre y su habitat.

Una universidad comprometida con el capital humano, con el crecimiento científico y tecnológico de su comunidad. Sólo así se promocionará solidaridad en el marco de la interdependencia de culturas y naciones.

Las universidades para el siglo XXI deben asumir el cambio y el futuro a través de aplicaciones de nuevos métodos y estilos de dirección obviando las formas tradicionales de dirigir. En este sentido los avances que se manifiestan por la revolución económica, científica, tecnológica y social, exigen que la actividad de dirección se transforme profundamente y se adecue a las características de cada organización dado la complejidad de los procesos de dirección.

La universidad de hoy para garantizar su desarrollo necesita:

- Elevar su capacidad de gestión.
- Mejorar la infraestructura.
- Acceso a medios de comunicación.
- Racionalización en el manejo de recursos.
- Calidad en cada uno de los procesos.

El incremento de la complejidad de las tareas de dirección y administración de las universidades según Beloso (1998) requiere de una nueva cultura de gestión universitaria.<sup>1</sup>

Para lograr el cambio que requieren las instituciones educativas se hace necesario potenciar el desarrollo organizacional de modo que se lleve a cabo el cambio de manera consciente, creativa y planificada, buscando modificar los valores las acciones con el objetivo de elevar la efectividad a través de un salto cualitativo teniendo en cuenta el enfoque sistémico en toda la institución.

El desarrollo organizacional implica el cambio planificado; a partir de la situación actual se desarrolla el proceso de cambio hasta llegar a la situación futura.

Para lograr el éxito de nuevos estilos de dirección se requiere de una buena consolidación de la cultura organizacional en la institución, es decir, la implementación de los procesos y sistemas administrativos eficientes en lo referente a la planificación, el control administrativo, la motivación y estimulación así como una información necesaria y por supuesto una estructura organizativa apropiada.

Según señala Schein (1985) la esencia de la cultura es el conjunto de supuestos básicos y creencias que:

- comparten todos los miembros de la organización.
- operan sin que el individuo tenga conciencia de ello.
- definen lo que las personas "dan por hecho" en relación al funcionamiento de la organización y su entorno.

Teniendo en cuenta estos criterios la cultura organizacional es definida como el conjunto de supuestos básicos y creencias, profundamente arraigadas, que son compartidas por todos los miembros del grupo e influyen y condicionan de un modo importante el comportamiento individual.<sup>2</sup>

La cultura organizacional define la práctica de trabajo. El individuo en una organización hace su práctica de trabajo, débilmente condicionado por las formas organizativas (leyes, normas, reglas) y fuertemente condicionado por la cultura organizacional.

La clave para comprender y evaluar una organización consiste en precisar la cultura institucional en su relación con las prácticas de trabajo.

Para garantizar un adecuado desarrollo de la cultura organizacional se requiere formar en las universidades equipos de dirección que asuman una actitud directiva, que asegure el éxito de los subordinados en el desempeño de sus tareas impulsándolos a cumplir con los objetivos, estrategias metas que se establezcan en un ambiente sano de trabajo

## 1.1 Planteamiento del Problema

En consecuencia el problema de esta investigación estriba en el desconocimiento de la cultura organizacional que existe en la Preparatoria

No.23 que permita proponer estrategias que garanticen la eficacia de la institución en función del cambio organizacional y con el esfuerzo de todos los miembros de la organización y el apoyo de la administración crear así una cultura de calidad.

La situación actual de esta área amerita que despleguemos todos los esfuerzos a un aspecto tan importante como este, ya que en última instancia son los equipos de dirección los que están llamados a implementar y controlar las estrategias a realizar con la tendencia que cada miembro de la organización se convierta en agente de cambio.

Ello puede ser enfrentado por un plan de acción que eleve la identidad, la racionalidad y el sentido de pertenencia de la preparatoria, luego del diagnóstico de la cultura organizacional.

Por tanto el objeto de estudio lo constituye la cultura y el clima organizacional y su campo de acción son los objetivos y la filosofía que existe en ésta escuela.

## 1.2 Objetivo

El **objetivo** principal de este trabajo es establecer el diagnóstico de la cultura y el clima organizacional de la Preparatoria No.23 y los procesos que lo integran, sobre la base de instrumentos aplicados a la muestra estudiada.

## 1.3 Hipótesis

De este modo se planteó la siguiente **hipótesis** "si se tiene un modelo de cultura organizacional y de cultura de calidad se mejorara el rendimiento y satisfacción de los estudiantes en la Preparatoria No. 23".

## 1.4 Limites de estudio

La presente investigación tiene como limites de estudio la Preparatoria No. 23 de la U.A.N.L. ubicada en Santa Catarina, N.L.

Los métodos básicos utilizados en la investigación han sido el histórico-lógico, el análisis de expertos, el análisis y la síntesis y el de investigación-acción.

Las técnicas empleadas han sido: encuestas, cuestionarios, entrevistas y análisis grupal.

La bibliografía consultada tanto nacional como internacional en el campo de dirección gerencial han logrado la valoración de los diferentes enfoques de esta temática, haciendo referencia a 19 autores y a más de 72 autores consultados. La novedad científica de esta investigación esta dada por la actualidad del tema y la carencia de estudios anteriores en este centro por lo que los resultados de la misma se revertirán en beneficios de la institución al permitir a través del mismo brindar estrategias de trabajo que propicien lograr el cambio organizacional en función de elevar la eficiencia de la dirección y el desempeño institucional.

## 1.5 METODOLOGÍA

La metodología mediante la cual se pretende alcanzar el objetivo de la tesis incluye encuestas de diferentes tipos como clima organizacional, actitud directiva, etc; A maestros, directivos, administrativo. Se pretende hacer un diagnostico de la cultura organizacional en la preparatoria, se analizaran los resultados y diseñara un modulo apropiado la misma de cultura organizacional y cultura de calidad.

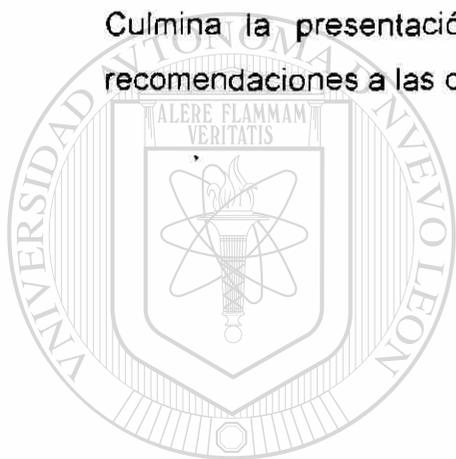
La investigación se ha estructurado en cuatro capítulos. En el capítulo I se realiza un estudio teórico del desarrollo organizacional en las instituciones educativas fundamentalmente, vistas éstas como sistemas sociales. Igualmente contiene la discusión científica de acuerdo al planteamiento de los principales autores consultados en la bibliografía acerca de las concepciones más generalizadoras de la cultura organizacional y el clima organizacional como logro de cambio en las instituciones educativas.

En el capítulo II se plantean los resultados del estudio de la cultura organizacional de la preparatoria 23 a través de aplicación de instrumentos que estudian procesos como comunicación, toma de decisiones y liderazgo así como el estudio de la actitud directiva, la auditoria de valores y otros para lograr el cambio que influyan en el clima organizacional.

En el capítulo III se realiza un estudio de la influencia de la eficacia de los grupos tanto de los profesores como estudiantes en la dirección del proceso docente educativo. En este propio capítulo se analiza las necesidades según Maslow de los profesores y estudiantes.

En el capítulo IV se presentan las estrategias y plan de acción para garantizar la eficacia de la organización valorando aspectos importantes que sobre la cultura y el clima organizacional se han obtenido en el estudio realizado. Todo ello incluye las vías para tributar un mayor sentido de pertenencia, identidad y racionalidad a la preparatoria 23 por los miembros.

Culmina la presentación de la tesis con las principales conclusiones y recomendaciones a las que hemos arribado con la investigación.



# UANL

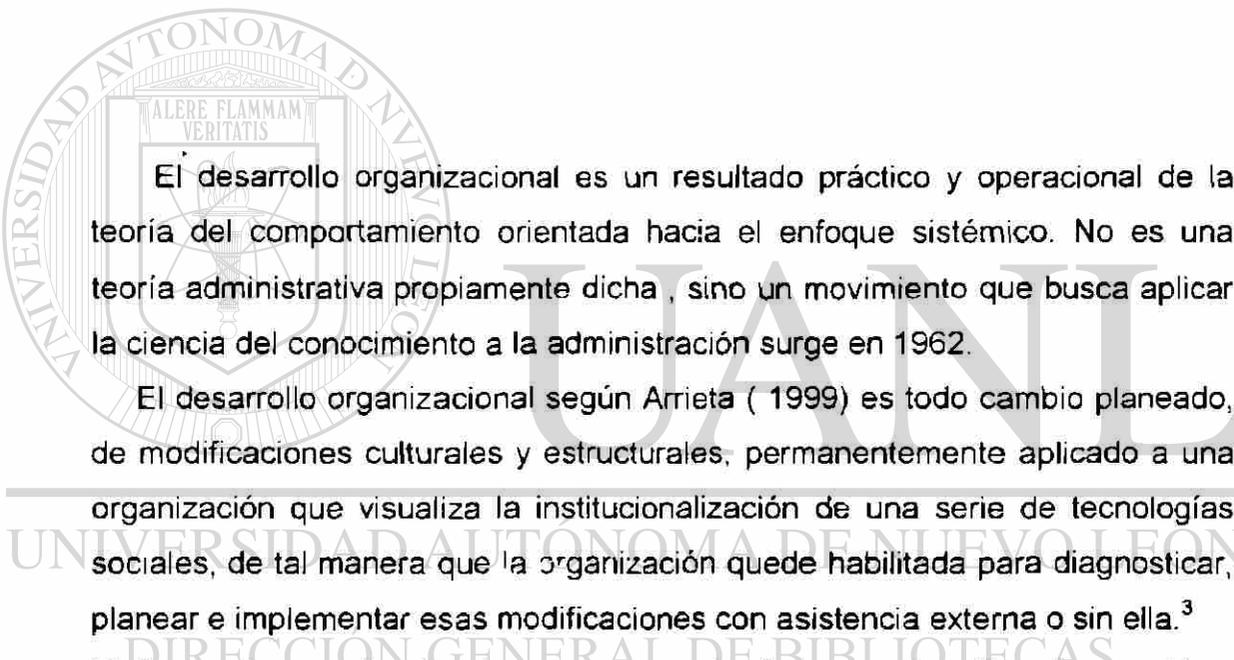
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# Capítulo 2 El desarrollo organizacional en las Institucionales Educativas. Conceptos y Características.



El desarrollo organizacional es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistémico. No es una teoría administrativa propiamente dicha, sino un movimiento que busca aplicar la ciencia del conocimiento a la administración surge en 1962.

El desarrollo organizacional según Arrieta (1999) es todo cambio planeado, de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa o sin ella.<sup>3</sup>

El desarrollo organizacional es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constante y conscientemente.

Alvarez Blanco (1998) define en Planificación Estratégica en Salud el desarrollo organizacional como el proceso continuo de perfeccionamiento institucional como alternativa de adaptación a las necesidades de los usuarios y a las condiciones del entorno.<sup>4</sup>

Stonner (1996) define el desarrollo organizacional como un esfuerzo de gran alcance apoyado desde la alta administración para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, particularmente por medio de un diagnóstico más efectivo y participativo y una administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en el equipo permanente de trabajo, en el equipo temporal y en la cultura intergrupala, con la asistencia de un consultor de operaciones y la utilización de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, que incluye la actividad de investigación.<sup>5</sup>

Los orígenes del desarrollo organizacional pueden atribuirse a una serie compleja de factores:

- 1.- La relativa dificultad de las diversas teorías de la administración en cuánto al concepto de organización, lo que conlleva a diferentes enfoques y conflictos entre ellos.
  - 2.- La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su relación en la dinámica de la organización.
  - 3.- La realización de las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento de grupo.
  - 4.- La diversidad de cambios en el mundo que originaron el desarrollo organizacional.
  - 5.- Integrar en el estudio de la organización un tratamiento sistémico fusionado la tendencia estructuralista y la del comportamiento humano.
  - 6.- La evolución del estudio del desarrollo organizacional que al inicio se limitó a conflictos interpersonales de pequeños grupos, luego a todo tipo de organizaciones humanas mediante distintos medios y métodos en técnicas de diagnóstico para diferentes niveles organizacionales.
  - 7.- Los modelos de desarrollo organizacional consideran básicamente cuatro variables: el ambiente, la organización, el grupo social y el individuo.
- Según Jennings Partin (1999) existen dos tipos de escuelas de desarrollo organizacional.

La primera escuela relaciona la organización con su medio en cuanto a capacidad de adaptarse, autorregularse y usar eficazmente sus recursos para alcanzar sus objetivos.

La segunda escuela pone en práctica las políticas, programas y procedimientos establecidos por la gerencia.

Este autor, trata de unificar ambas escuelas basándose fundamentalmente en las teorías del Comportamiento Humano. Su punto focal es el sistema. Su objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional, estando sus estrategias de intervención basadas en las Ciencias del Comportamiento.<sup>6</sup>

El desarrollo institucional se obtiene mediante la interacción de dos procesos planificados de cambio dados por:

- 1.- La promoción de modelos de organización y operación a partir de intervenciones en las estructuras y los sistemas de gestión.
- 2.- La promoción de modelos de comportamiento por mejoras de los conocimientos actitudes y habilidades gerenciales.

Todo ello resultará en incremento de la capacidad operativa de la institución.

Los principales instrumentos para obtener el desarrollo de una organización e institución son:

- a.- Diagnóstico organizacional.
- b.- Educación permanente.
- c.- Matrices de campo de fuerzas. ( DOFA y DAOFAO )
- d.- Planificación estratégica.
- e.- Gestión de calidad.
- f.- Reingeniería.
- g.- Realidad virtual (imageneria)

Para llevar adelante el desarrollo de una organización e institución puede utilizarse un grupo de metodologías y abordajes tales como:

- Toma de decisiones
- Gerencia estratégica
- Calidad total
- Productividad

- Estratégica
- Planeamiento estratégico
- Control estratégico
- Preguntas claves gerenciales
- Gerencia de recursos normar, regular y vigilar

El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente unido a otros conceptos de cambios de capacidad adaptativa de la organización.

Existen supuestos básicos del desarrollo organizacional que consideramos necesario valorar:

a.- Variación rápida y constante del ambiente: el mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y en una progresión explosiva.

b.- Necesidad de continua adaptación: el individuo, el grupo, la organización, la comunidad, son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización como condición básica de supervivencia en un ambiente de cambio continuo.

c.- Interacción entre la organización y el ambiente

d.- Interacción entre el individuo y la organización: Toda organización es un sistema social.

e.- Objetivos individuales y organizacionales.

f.- Cambio organizacional planeado: el liderazgo espontáneo debe ser sustituido por un liderazgo organizacional con base en el diagnóstico y planeación de decisiones.

g.- Necesidad de participación y compromiso: el cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado de pocas personas.

h.- Correcta comprensión y aplicación de los conocimientos de la naturaleza humana para el incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización.

i.- Variedad de modelos y estrategias del desarrollo organizacional.

j.- Mejorar la calidad de vida de las organizaciones.

k.- Considerar las organizaciones como sistemas abiertos.

El desarrollo organizacional tiene diversas aplicaciones entre ellas: la modificación de estrategias administrativas, lograr mayor integración entre necesidades individuales y necesidades mutables del ambiente, cambiar normas culturales, cambiar aspectos formales de la organización, mejorar la colaboración intergrupala, perfeccionar el sistema de comunicaciones, mejorar la planificación y el establecimientos de metas, enfrentar problemas de fusión de empresas e instituciones, cambiar motivaciones de equipos de trabajo así como adaptación a un nueva ambiente.

Existe el proceso de desarrollo organizacional que consiste en las técnicas y métodos que pretenden desarrollar nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas formas de enfrentar y tratar un problema, mejorando los medios de interacción entre los sistemas teóricos administrativos, personales como también los medios a través del cual la organización se relaciona con el medio externo. En este sentido el desarrollo organizacional constituye un proceso que consta de tres etapas:

- recolección de datos
- diagnóstico organizacional
- intervención propiamente dicha.

El desarrollo organizacional ha mantenido una estrecha relación con la teoría de los sistemas de donde se desprende que ha ido experimentando cambios relacionados con la evolución de ésta importante corriente teórica.

## 2.1 La Institución Educativa Como Sistema Social.

Las instituciones educativas surgen en el contexto social y cultural de las distintas sociedades y sus misiones deben estar estrechamente relacionadas con ella.

La educación constituye una premisa básica para el desarrollo socioeconómico por su contenido profundamente humano en la transmisión y formación de valores morales y de la cultura nacional y/o universal, vitales para la sociedad y el individuo.

Las universidades no existen independientemente de las sociedades. Según Escotet (1993) "La universidad debe establecer objetivos institucionales que respondan a una visión dialéctica de modificar y ser modificada a la vez, de responder a necesidades locales e internacionales, al integrar lo universal y lo particular, de servir a la comunidad y de servirse de ella, de contribuir al desarrollo endógeno pero también al desarrollo sostenido del mundo, de hacer compatible la unidad y la diversidad de saber ser y de saber hacer."<sup>7</sup>

La universidad es una institución social que surge en un determinado momento histórico a partir de las condiciones, posibilidades y necesidades que la misma sociedad generó.

En su devenir histórico se ha ido transformando y adecuando a las distintas situaciones histórico-sociales en una relación de influencia mutua y relativa independencia. Por tanto, las instituciones educativas son consideradas un complejo fenómeno social con resultados relevantes en la calidad del egresado, la solución de problemas científicos significativos en el desarrollo y generalización de toda la sociedad.<sup>8,9</sup>

"No basta con que la universidad se extienda hacia la sociedad, sino que debe abrirse para que la sociedad penetre en ella."<sup>7</sup>

La universidad contemporánea de hoy, requiere de un aprendizaje permanente por parte del profesor. Sus enseñanzas deben estar supeditadas a un constante

proceso de aprendizaje y renovación. Además es necesaria la eficiencia y eficacia del sistema de la organización.

Desde la segunda mitad del siglo, el desarrollo organizativo administrativo y gerencial de estas instituciones han estado sujetos a diferentes enfoques de "management" y administración de los comportamientos de las organizaciones educativas.

Recientemente se han incorporado técnicas de planificación estratégica, evaluación de proyectos, administración por objetivos, calidad total y evaluación institucional derivadas de los sistemas organizativos de estas instituciones.<sup>7</sup>

La institución educativa es un sistema social porque está compuesta por un conjunto de elementos interdependientes relacionados en función de un objetivo general que se fijará según sea el sistema socioeconómico en que esta institución desarrolla su actividad y según sean las aspiraciones de sus miembros.<sup>8,9,10</sup>

No podemos referirnos a la institución educativa como sistema social sin hacer alusión al concepto de organización ya que ésta es un sistema social.

Resulta de la aplicación de la racionalidad a la actividad humana. Son sistemas tardíos relativamente en la historia de la humanidad que surgen cuando es posible generalizar la motivación.

Existen diversos criterios de organización, Weber (1964) estudió la organización burocrática que se sustentó en el proceso de racionalización, experimentada en el mundo Occidental, interpretó las organizaciones como herramientas analíticas cuyo objetivo es contribuir al análisis de la realidad social.

Según Etzioni (1965) las organizaciones son el fenómeno característico de la sociedad moderna.

Para Luhmann (1984) las organizaciones constituyen parte fundamental de la vida humana y las considera una de las tres tipos de sistema social.

Según Stonner(1996) las organizaciones son instituciones sociales que reflejan ciertos valores y ciertas necesidades aceptadas culturalmente. Permite que

vivamos juntos en forma civilizada y lograr objetivos como sociedad, por tanto, sirven a éstas haciendo del mundo un lugar mejor, más seguro, más económico y agradable donde vivir.<sup>5</sup>

Según Fernández Caballero (1997) una organización social es un sistema continuo de actividades humanas, diferenciadas y coordinadas, que utiliza , transforma y funde un conjunto específico de recursos humanos, materiales, financieros, de ideas y naturales en un grupo único solucionados de problemas dedicados a satisfacer las necesidades humanas, sociales y particulares, en interacción con otros sistemas de actividades humanas y de recursos dentro de su medio.<sup>11</sup>

Somos del criterio que éstas formas de conceptuar las organizaciones aportan aspectos positivos ya que nos permite plantear que las organizaciones como las instituciones educacionales son imprescindibles porque guardan y protegen la mayor parte de los conocimientos importantes que la civilización ha ido reuniendo y registrando. De esta manera contribuyen a que el conocimiento sea un puente entre las generaciones del pasado, las del presente y las del futuro. Permite la satisfacción personal y la autorrealización.

Toda institución necesita de la organización para poder actuar e interactuar con su entorno.

Existe otra definición de organización emitida por Arrieta (1999) que la conceptualiza como "la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de realizar transacciones plasmadas con el ambiente".<sup>3</sup> Toda organización según este autor actúa en determinado ambiente y su existencia como su supervivencia depende de la manera de cómo se relaciona con éste medio.

A su vez la institución debe ser considerada como un sistema, entendiéndose como tal, el conjunto de partes interrelacionadas entre sí en función de un fin. La estructura de este sistema es el conjunto de relaciones no fortuitas que unen las partes entre ellas y el todo.

Para Barnard (1993) es muy importante considerar en este aspecto la actuación de las personas miembros de una organización las cuales no actúan individualmente sino interactuando con otras personas, para poder alcanzar sus objetivos con facilidad, originándose así las relaciones sociales, en este sentido las organizaciones son sistemas cooperativos que tienen como base la racionalidad y además son sistemas sociales basados en las relaciones de personas.<sup>12</sup>

Por su parte Scott (1981) al definir la organización la identifica como un sistema racional, como un sistema natural o como un sistema abierto.<sup>13</sup>

La organización como un sistema racional es concebida como un colectivo orientado hacia el logro de unos objetivos específicos y que posee una estructura social con un grado relativamente alto de formalización.

La organización como un sistema natural es un colectivo cuyos participantes se ven poco afectados por la estructura organizativa formal, sin embargo, comparten un interés común por la supervivencia del sistema toman parte en actividades colectivas informalmente estructuradas para asegurar dicho fin.

La organización como sistema abierto es considerada como coaliciones de grupos cambiantes de intereses que persiguen objetivos elegidos tras una negociación. La estructura de coalición, sus actividades y sus resultados están fuertemente influenciadas por factores ambientales dada la propia naturaleza de los sistemas abiertos.

Al analizar todos estos conceptos, valorando sus aspectos positivos y negativos somos del criterio de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y racionales.

Hay varias escuelas que consideran este tipo de organización entre ellas: la teoría de las relaciones humanas aportada por Lewy y Mayo, que hace énfasis en la estructura y cuyos principales enfoques son la organización informal, la motivación, el liderazgo, la comunicación y dinámica de grupo; la teoría de la contingencia aportada por Lawrence y Lorsch que hace énfasis en el ambiente y cuyos principales enfoques son el análisis ambiental y el del sistema abierto;

el enfoque de Sistema aportado por Simon, March, Cyert y Barnard relacionada directamente con la teoría general de sistemas cuyo énfasis fundamental es en las personas y cuyas principales aportaciones es el análisis del proceso de toma de decisiones de las organizaciones, análisis del proceso de fijación del sistema de objetivo de la institución, el estudio del conflicto organizacional y el análisis de las comunicaciones.<sup>13,14</sup>

Es necesario señalar que la teoría de la administración en el inicio de los noventa es el resultado de un proceso acumulativo de aportaciones precedentes de diversas escuelas o enfoques, algunos anteriormente ya mencionados.

Los factores que han contribuido y favorecido la evolución de la teoría de la administración son:

- La constante evolución de las características del entorno, con mayor complejidad, versatilidad e incertidumbre que han obligado a las instituciones a prestar más atención al entorno.
- Aumento de la competitividad, la cual aumenta el desarrollo de las innovaciones tecnológicas
- Mayor dinamismo e intervención del factor humano, aumentando su protagonismo cada vez mayor dentro de cualquier institución.
- Validez de objetivos económicos y necesidad de valorar objetivos sociales.

Lo anteriormente expuesto nos hace analizar y reflexionar que en este trabajo consideraremos fundamentalmente el Enfoque de Sistema y algunos aspectos positivos del nuevo movimiento de Relaciones Humanas y de la teoría de la Contingencia.

El enfoque de sistema lo consideramos porque concibe la organización como un sistema unitario e intencional compuesto por partes interrelacionadas, la concibe como un todo y no como partes separadas y además la relaciona con un ambiente externo más amplio. Este enfoque se basa en:

- naturaleza dinámica e interrelacionada de la organización.

- marco de referencia para plasmar acciones y anticiparlas con secuencias a mediano y largo plazo.
- permite entender las consecuencias no previstas que pueden presentarse
- mantiene el equilibrio entre las necesidades de las partes.

Consideramos algunos aspectos del nuevo movimiento de las relaciones humanas por concebir a los seres humanos como entes sensible instructivos y creativos, enfatizando en la importancia de los valores, y el respeto al individuo así como su satisfacción.

Coincidimos con Waterman (1996) 'que las personas son la fuerza motriz principal, sólo ellas son capaces de llevar al éxito y defender el entorno de una organización."<sup>14</sup>

Consideramos algunos aspectos positivos de la teoría de la contingencia tales como el advertir los cambios y las complicaciones de cualquier situación e intentar identificar de forma activa la situación y solucionarla.

Resumiendo consideramos las instituciones educativas como sistemas sociales, ya que están integradas por personas que actúan individualmente, forman de parte de grupos, con sus intereses externos, considerando el medio ambiente o entorno con el que interactúa, todo ello en función de capacidades y objetivos de la institución; con sentido de pertenencia que se concibe, precisamente, en término de orientación a objetivos que satisfagan las necesidades de los miembros de la institución y contribuyan al bienestar de la sociedad; con identidad propia ya que todos los miembros del sistema comparten una amplia gama de experiencias, valores compartidos, propósitos de la institución que requiere de una directiva pensada y pro activa. Todo ello contribuirá al sentido de pertenencia dado por las interrelaciones satisfactorias de sus miembros, la moral que los identifica que determina el modo de vida de la institución, es decir, su cultura organizacional, la cual no es estática, sino que experimenta alteraciones en el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones externas e internas que influye en las acciones de sus miembros en forma casi inconsciente.

## 2.2 El diagnóstico organizacional. Conceptos y Características.

La relación entre los seres humanos genera procesos psicosociales que contribuyen a modificar el desarrollo organizacional, por lo que al analizar las organizaciones se trata de conocer las situaciones de las mismas, cómo se relacionan los individuos y los grupos y cómo son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional.

Por todo ello es necesario un diagnóstico organizacional, si tenemos en cuenta además, que estas organizaciones están sometidas constantemente a los cambios del ambiente. Este diagnóstico es imprescindible, para conocer los procesos a que están sometida y ser capaz de utilizarlos en derecho propio. En su libro Gerencia Universitaria en Salud Álvarez Blanco define el diagnóstico organizacional como el análisis de la salud interna de las organizaciones en función de los usuarios y del entorno. Refiere que éste análisis puede realizarse a través de encuestas, observaciones, simulaciones y grupos focales.<sup>6</sup>

Para llevar a un buen término un diagnóstico organizacional debe partirse de un análisis externo o del medio ambiente y de un análisis interno u organizacional.

Para realizar un análisis externo hay que evaluar las instituciones a partir del análisis de su capacidad actual o potencial para responder a los requerimientos de los escenarios más probables, además definir el papel que una institución debe desempeñar en el ambiente externo y en su análisis de relación con instituciones afines, áreas de conflictos, de potenciación y complementariedad.

Existen variables que permiten analizar el ambiente, entre ellos se encuentran:

- Marco político
- Marco jurídico
- Misión social
- Capacidad de autonomía

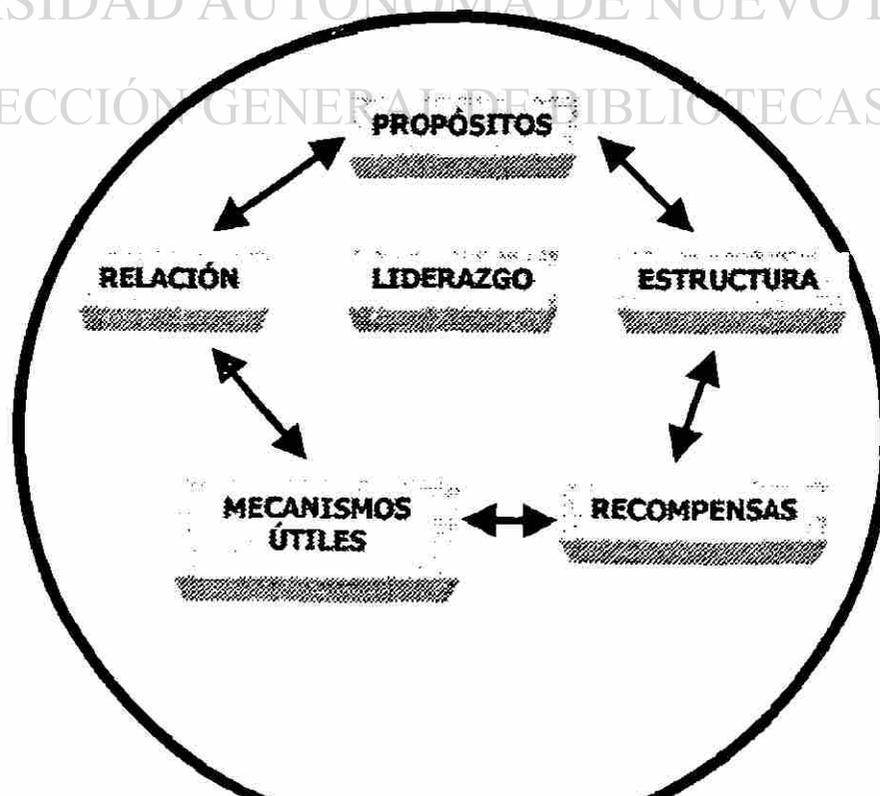
- El poder
- Relaciones interorganizacionales e intersectoriales
- Los usuarios
- Los proveedores
- La tecnología
- Los grupos de presión.

Para realizar el análisis interno debe tenerse en cuenta no sólo la estructura sino también el funcionamiento organizativo.

Al analizar la estructura organizativa es fundamental tener en cuenta varios aspectos: el contenido funcional, la ubicación, la departamentalización, la complementariedad de áreas de competencia y el equilibrio entre niveles de autoridad.

A su vez al analizar el funcionamiento organizativo se tendrá en cuenta: la comunicación operativa, las relaciones de coordinación, la información gerencial, la producción de servicios y la toma de decisiones.

A continuación mostramos el modelo de las seis casillas de Weisbord que permite a los ejecutivos que desean mejorar la organización, observar la interrelación entre los seis cuadros sin centrarse en una imagen de particular.



## MODELO DE LAS SEIS CASILLAS DE WEISBORD

Estas casillas se basan en:

**Propósitos** (visión, misión y objetivos): ¿En qué tipo de actividad laboral (docente, asistencial, empresarial, investigativa) nos encontramos?

**Estructura** (disposición espacial) ¿Cómo dividiremos el trabajo?

**Mecanismo útiles** (entre áreas) ¿tenemos adecuadas tecnologías de coordinación?

**Relaciones o disponibilidad de recursos** ¿Cómo mejoramos el conflicto entre las personas? ¿Con tecnologías?

**Recompensas o políticas de reconocimiento** ¿Cómo las tareas necesarias tienen incentivos?

**Liderazgo** (formal e informal) ¿Alguien mantiene en equilibrio los cuadros?

Otros autores denominan al diagnóstico organizacional como el análisis que se hace para evaluar la situación de una empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

Existen otros enfoques de diagnóstico organizacional que se basan fundamentalmente en la eficiencia organizacional enunciando la misma como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde un punto de vista precisamente, sistémico.

La efectividad incluye la capacidad de desempeño de la tarea, como del impacto positivo que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros.

Autores como Lawler, Nadler y Camman se refieren a tres tipos de herramientas necesarias para diagnosticar eficiencia organizacional.

- 1.- Herramientas conceptuales: que miden conceptos y teorías que permiten entender como funcionan las organizaciones, cómo es el comportamiento de ellas y cuál es la diferencia entre las organizaciones eficientes y las ineficientes.
- 2.- Técnicas y procesos de medición: instrumentos de medición que ayuda a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional.
- 3.- Tecnología de cambio: aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando su eficacia.

Por su parte otros autores lo han definido como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y considera el rango completo de variables que comprende el comportamiento organizacional.

Resumiendo, el sistema organizacional se halla en un proceso de modificación constante con su entorno. De esta situación, se deriva la necesidad de realizar diagnósticos organizacionales que permitan conocer el estado actual del sistema.

El diagnóstico organizacional puede tener diversos orígenes:

- 1.- El proceso natural de crecimiento de la organización, lo cual hace muy difícil continuar con las mismas esquemas inapropiados por las características actuales-
- 2.- El proceso natural de deterioro de la organización.
- 3.- La necesidad de una organización, en un momento determinado, de enfrentar el problema de la productividad y calidad. Por medio de un diagnóstico puede intentarse buscar una vía de superación a estos problemas de la productividad.
- 4.- La posibilidad que la organización haya sido sometida o lo será próximamente a cambios de importancia. Se requiere de un diagnóstico para conocer en impacto que estos cambios pueden generar.
- 5.- El aumento de la complejidad del entorno de la organización demanda un cambio en la complejidad de la misma.

6.- La organización requiere conocer su propia cultura para poder implementar a partir de ella esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que permite a la organización mantener su identidad.

7.- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros para hacer más agradable el trabajo dentro de ella

Por todo lo anteriormente expuesto, es necesario examinar la situación, detectar las causas de los problemas, para seleccionar las soluciones adecuadas. Es por ello que los métodos a utilizar serán diferentes.

Para analizar los distintos tipos de diagnósticos organizacional es necesario señalar que las organizaciones al presentar características sistémicas compuestas por elementos interdependientes que funcionan en relación con su entorno con el que tienen transacciones regulares, necesita una reflexión de sí misma para hacer suyo un autodiagnóstico que permita adoptar decisiones, que implique los cambios propuestos.

Sin embargo, los propios miembros de una organización tienen esquemas de distinción compartidos, por esta razón no pueden ofrecer salidas novedosas, originales, creativas a los problemas de las organizaciones, de ahí que se haga necesario convertir el autodiagnóstico en un co diagnóstico en que un observador externo colabora con los observadores internos en la definición de problemas y soluciones que se ofrecen a la organización.

Una vez realizado el diagnóstico organizacional es necesario que el mismo se incorpore como proceso evaluativo constante a la organización.

Este diagnóstico tiene que tener utilidad en el devenir organizacional, es necesario que se considere en las decisiones de la organización.

Existen diversas técnicas para el diagnóstico organizacional. Entre ellas se encuentra la consultaría de procesos. Schein la define como " un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente".<sup>15</sup>

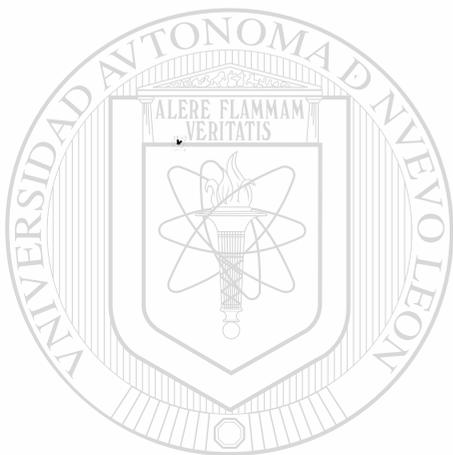
Toda organización, como refiere este autor puede aumentar su eficacia si aprende a diagnosticar sus propias fuerzas y debilidades. Por tanto, la consultaría de procesos consiste en el trabajo que realiza el consultor que

permite a los directivos transformarse en un observador de los procesos propios de la organización. En este aspecto implica un co diagnóstico.

Existe otra técnica a la que Kurt Lewis llamó investigación acción, que es una forma de identificar y solucionar los problemas a la vez.

La investigación acción puede constituir un método adecuado de trabajo para organizaciones pequeñas, que necesitan implementar soluciones compartidas y que con otro método no puede utilizarse.

El diagnóstico de las organizaciones es una aproximación investigativa a uno de los fenómenos sociales de mayor importancia de nuestra época.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **2.3 La Cultura y el Clima Organizacional como elementos básicos para lograr el cambio de las Instituciones Educativas.**

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación en las instituciones educativas. Es una nueva óptica que nos permite comprender y mejorar organizacionalmente a las mismas.

La aparición y uso creciente del concepto de cultura organizacional en los últimos tiempos, obedece a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno complejo y sobre todo de explicar porqué algunas cosas que hacemos en las instituciones educativas fallan y otras no

Este modo de ver dichas instituciones, como una microsociedad, aporta explicaciones nuevas a los procesos organizacionales ya que crea acciones básicas, valores y forma de actuar de sus miembros.

En los momentos actuales el tema de la cultura organizacional ha cobrado actualidad ya que permite el trabajo interdisciplinario y en equipo. No es hasta los finales de los años setenta y comienzo de los años ochenta cuando adquiere la denominación cultura organizacional toda su trascendencia, coincidiendo con la creciente importancia del desarrollo humano. No obstante, como hemos señalado en acápites anteriores desde los años treinta la Escuela de Relaciones Humanas dedicó un alto porcentaje de su atención al estudio del aspecto humano de las instituciones, por lo que puede considerársele precursora de los trabajos que en la actualidad estudia la cultura organizacional.

Existen varios conceptos de cultura, Schein (1988) la define como “un modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas, por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna) que haya ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas”.<sup>2</sup>

Según Pettigrew (1979) la cultura "se manifiesta por símbolos: lenguaje, retos, metas... que son creadas y difundidas por ciertos directivos para influir sobre los comportamientos de los miembros de la organización".<sup>16</sup>

Para Ansoff (1985) la cultura estratégica de un grupo es "el conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico".<sup>13</sup>

Existen otros autores como Stonner que la definen como "una fuerza básica que guía la conducta de los empleados". Normalmente estos permanecen en una organización si su trabajo, es permite alcanzar las metas de su existencia y si su personalidad, actitud y creencias encajan con la cultura organizacional. Formar parte de una organización, es ser parte de su cultura.<sup>5</sup>

Para Elliot Jacques "la cultura organizacional está compuesta por la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas que comparten en mayor o menor medida todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender, cuando menos aceptar en parte, para que sus servicios sean aceptados en la institución. Se compone de valores compartidos y de normas de conducta grupal, siendo los primeros los más difíciles de modificar".<sup>17</sup>

Por su acción integradora, la cultura organizacional homogeniza las conductas personales y refuerza implícitamente el sistema de reglas y la configuración del poder: cultura y estructura se refuerzan mutuamente y condicionan las decisiones y las acciones.

El análisis de la cultura organizacional es muy útil al permitirnos analizar cuatro aspectos esenciales en la gestión del entorno actual.

- 1.- Permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias necesarias para el progreso de la organización institucional.
- 2.- Permite valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno (es una nueva variable a considerar en un programa de cambio).

3.- Determina las coordenadas del clima social posible de una organización, en la definición de los vínculos sociales con sus miembros.

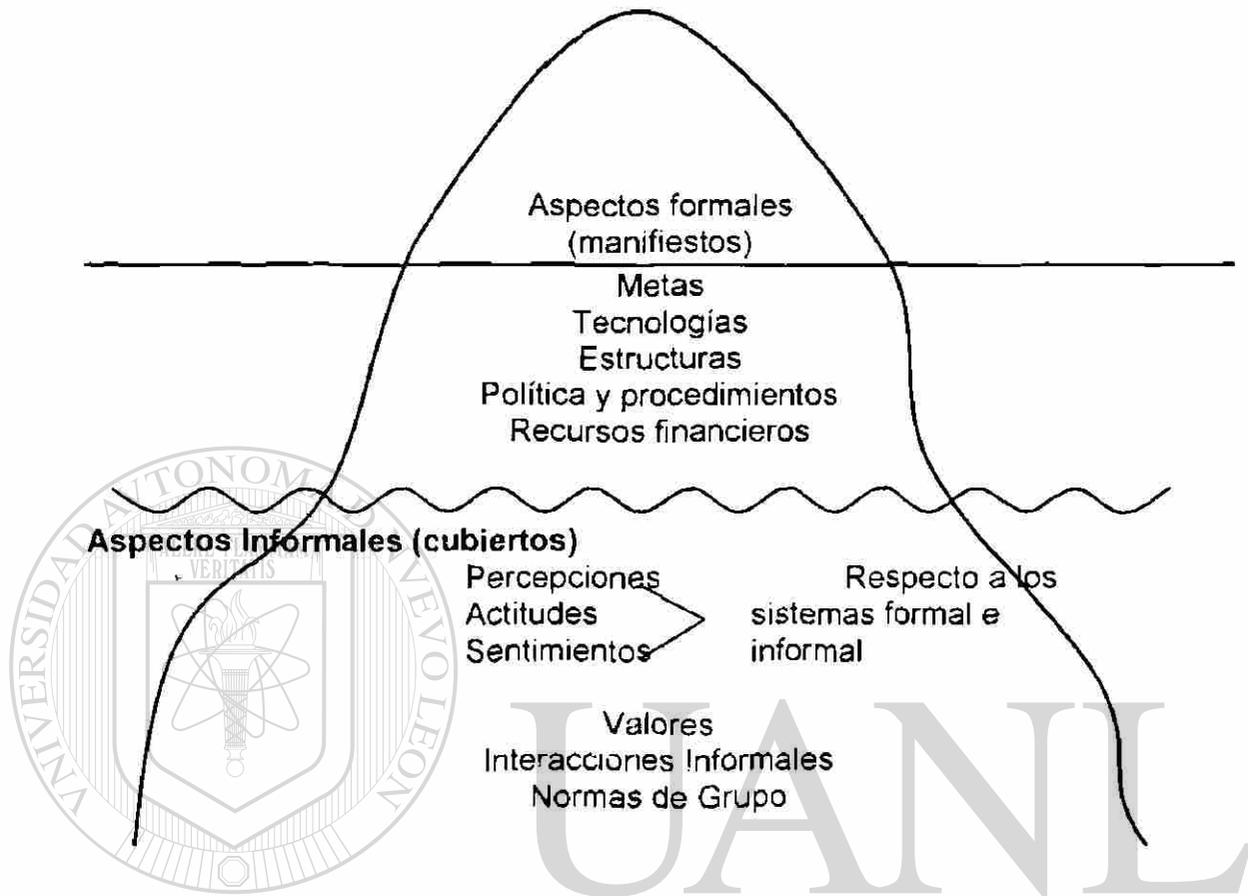
4.- Permite además, comprender el concepto de eficiencia que sostiene la organización e incidir en los sistemas de recompensa más acorde a la cultura existente.

Al referirnos a la cultura de una institución hay que tener en cuenta algunos de sus sentidos más usuales: comportamientos (observados de forma regular en la relación entre individuos, el lenguaje empleado y la conducta); normas (que se desarrollan en los grupos de trabajo); los valores dominantes aceptados (como la calidad del producto o el precio del liderazgo); la filosofía (que orienta la política de la institución); el ambiente o clima (que se establece en una institución por la distribución de sus miembros y su interrelación) y las reglas (que un recién incorporado debe aprender para ser aceptado como miembro)

Por su parte Stoner también plantea que la cultura organizacional puede ser comparada gráficamente con un iceberg. En la superficie están los aspectos evidentes o abiertos, lo formalmente manifestado, metas organizacionales, tecnología, estructura, políticas y procedimientos así como recursos financieros.

Debajo de la superficie se ubican los aspectos cubiertos u ocultos, los informales de la vida organizacional. Incluye las percepciones, actitudes y sentimientos compartidos así como el conjunto compartido de valores acerca de la naturaleza humana, y cuanto puede y contribuirá a la sociedad la organización.

A continuación reproducimos el gráfico.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Iceberg Organizacional

Schein ha descrito los niveles de cultura y su interacción en forma de otro esquema:

**Artefactos y creaciones**  
 Tecnología  
 Arte  
 Esquemas de cultura visible y Audibles

Visibles pero con frecuencia no descifrables

**Valores**  
 Confrontables en el entorno físico  
 Confrontables sólo por consenso social

Mayor grado de conciencia

**Presunciones básicas**  
 Relación con el entorno  
 Naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio.  
 Naturaleza del género humano  
 Naturaleza de la actividad humana  
 Naturaleza de las relaciones humanas

Dados por sentidos  
 Invisibles  
 Preconscientes

El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica y del grupo, su lenguaje, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

En el segundo nivel apreciamos el aprendizaje individual el cual refleja los valores propios del individuo, su idea de lo que "debe ser" a diferencia de lo que es. Cuando los valores son aceptados, se van convirtiendo gradualmente en

creencias y presunciones para quedar desgajados de la conciencia, como las costumbres tornándose inconscientes y automáticas.

En el tercer nivel encontramos las presunciones subyacentes básicas apreciando que cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a lo largo aceptada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad.

Teniendo en cuenta que la cultura tiene un carácter multidimensional se ha propuesto una clasificación, teniendo en cuenta las tres dimensiones que a continuación señalamos y que han sido descritas por Scholz en 1987.

- La cultura inducida por la evolución organizacional.
- La cultura inducida internamente.
- La cultura inducida externamente.

Teniendo en cuenta la cultura inducida por la evolución organizacional, Ansoff establece la siguiente tipología:

**Cultura Estable:** Es una cultura introvertida, centrada en el pasado en los que busca los precedentes en los que basar futuras actuaciones. Es conservadora, no acepta cambios y es adversa al riesgo.

Su lema será "no perturbar la calma" o "no zarandear el bote".

**Cultura Reactiva:** Es también una cultura introvertida, se centra en el presente, aunque busca en el pasado los fundamentos de posibles alteraciones. Acepta cambios mínimos y acepta la asunción de un riesgo mínimo.

Su lema es "estar preparado para todo".

**Cultura de Previsión:** Es una cultura extrovertida, acepta el cambio siempre y cuando signifique una trayectoria semejante a la llevada hasta el presente y se centra en el futuro pero basando sus acciones futuras en extrapolaciones.

**Cultura Exploratoria:** Es esencialmente extrovertida, acepta el riesgo siempre que exista una adecuada relación riesgo ganancia. Busca el cambio, aceptando la ruptura.

**Cultura Creativa:** Es extrovertida fundamentalmente, busca cambios que impliquen situaciones nuevas y muestra preferencia por riesgos no corrientes. El principal lema sería "inventar el futuro"  
Como podemos observar los dos últimos tipos de cultura son más propias de la Dirección Estratégica.

Todos estos tipos de cultura tienen atributos que la caracterizan:

- la perspectiva temporal en que la organización ve a su entorno y a ella misma.
  - el conjunto de alternativas en los que centra sus posibilidades de acción.
  - el centro de atención
  - la propensión al cambio
  - ruptura con actuaciones pasadas
- 
- propensión al riesgo en la elección de las estrategias.

De la cultura inducida internamente, se derivan tres tipologías de cultura teniendo en cuenta fundamentalmente los derechos de propiedad y así en esta dimensión se relaciona la cultura de producción, la cultura burocrática y la cultura profesional.

**Cultura de Producción:** se da cuando el proceso de producción es el pasado en el uso de una tecnología intensiva en capital y en la estandarización de los procesos de trabajo. Las habilidades requeridas son bajas y en consecuencia las inversiones en especialidades del en factor humano no son necesarias. Por todo ello el comportamiento de los miembros de la organización no será difícil de guiar y los derechos de propiedad serán débiles.

**Cultura Burocrática:** es la que corresponde a la situación en la que existe una disminución de las actividades rutinarias, con la cual la complejidad aumenta y se incrementan las dificultades de dirigir el factor humano; y por otra parte, si el proceso de producción es intensivo en mano de obra, las habilidades requeridas del personal de hacen mayores y más especializadas. En esta cultura, la especificación de los derechos y obligaciones, el establecimiento de áreas de autoridad y de procedimientos para el reclutamiento, selección y formación de los miembros de la organización confiere a los empleados unos fuertes derechos de propiedad.

**Cultura Profesional:** tiene lugar cuando el volumen de tareas no rutinarias, tanto en términos de variedad como en grado de dificultad es alto y cuando además la función de producción depende esencialmente de las habilidades de un personal especializado. Aquí los derechos de propiedad están más bien relacionados con la persona que con el puesto.

Teniendo en cuenta la cultura inducida externamente los autores Deal y Kennedy establecen una tipología de cultura sobre la base de dos criterios: el nivel del riesgo y la velocidad del conocimiento de los resultados de la acción.

De acuerdo a esta clasificación tenemos las siguientes culturas:

**Cultura “macho”:** corresponde a riesgo elevado, resultados de la acción con respuesta inmediata. Conduce a situaciones individualistas y satisfacción inmediata.

**Cultura bet the company:** se desarrolla en entornos de alto riesgo. Propicia la acción planificada y sistemática.

**Cultura work hard—play hard:** propicia el trabajo en equipo y acción. Se desarrolla en un entorno poco arriesgado y feedback lento.

**Cultura process:** se hace en reglas y procedimientos. La continuidad y la predictibilidad son sus características.

Una vez analizado los distintos tipos de cultura de acuerdo a las tres dimensiones anteriores es necesario señalar que el cambio de la cultura organizacional no es imposible pero sí lento y costoso. El tiempo y el esfuerzo estarán con relación a la fuerza de la cultura; una cultura débil se podrá modificar con relativa facilidad sin embargo una cultura fuerte sólo se podrá hacer evolucionar hasta lograr el cambio.

Algo importante a tener en cuenta, es conocer y entender la cultura dado que es invisible y suele ser bastante desconocida.

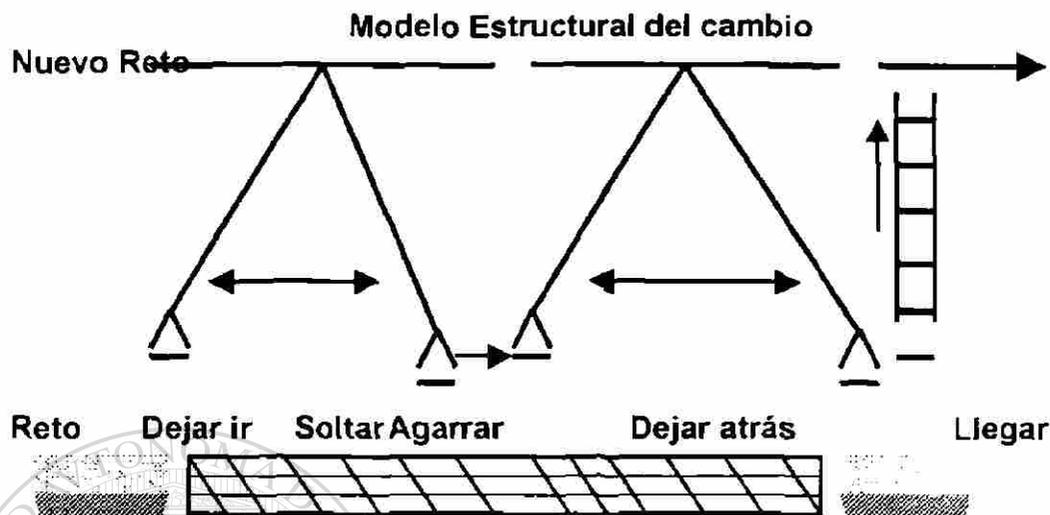
El conocer a la misma se realiza por medio de un diagnóstico, existen varios métodos. En este trabajo utilizamos para el mismo una adaptación del método clínico de Schein que explicaremos en el próximo capítulo.

Es imprescindible que los miembros de la dirección estén convencidos de la necesidad de cambio y conducir de forma activa el mismo, éste debe ser participativo, estando en dependencia de si existe una cultura única o varias y de lo profundamente arraigadas que estas estén.

---

El cambio organizacional es un proceso de ajuste, adaptación, modificación reemplazo o renovación de la situación organizacional existente (realidad objetiva) provocada por una situación anhelada (necesidad) a través de las estrategias de cambio (medio) para alcanzar los resultados satisfactorios esperados.

A continuación mostramos un gráfico que ilustra el cambio organizacional:



Observamos dos trapezistas, un punto de partida, un anuncio de reto, un punto de llegada y un trapezista (ejecutivo u organización) que debe cambiar. A la izquierda la situación actual a ser cambiada, a la derecha la situación objetivo o situación ya cambiada. Para ir de una situación a otra hay dos juegos de trapezistas y para trasladarse debe el trapezista lanzarse al vacío desde la primera barra o trapezista hasta la segunda, lo que requiere quedarse "un momento en el aire". La clave del cambio está, en que para cambiar hay que tener en cuenta la fuerza del impulso inicial y luego la capacidad para abandonar la barra de partida sin tener contacto aún con la barra de llegada.<sup>18</sup>

En el cambio organizacional ocurre igual, desde que uno "toma la decisión de saltar" hasta que lo hace teniendo en cuenta "la fuerza de impulso inicial" manteniéndose luego en el vacío "ya que no está sujeto a ningún trapezista" hasta lograr agarrarse "nuevamente al otro trapezista".

El cambio es una diferencia que ocurre a través del tiempo. Es parte integrante de la tarea gerencial, que forma parte del proceso administrativo, sin constituir una actividad especial.

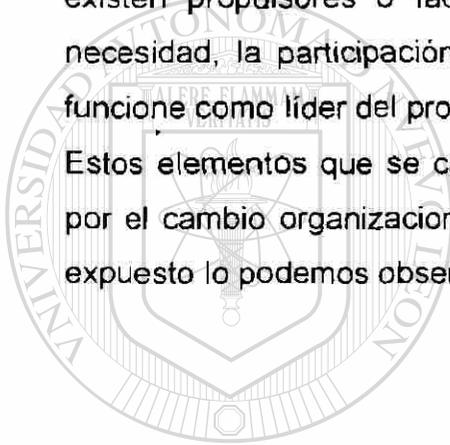
Para dominar el cambio se requiere aprender a sentirse cómodo con la incertidumbre. Todo cambio organizacional requiere de ciertos principios para poder cumplir sus objetivos.

Estos principios son:

- 1.- Producto de que lo nuevo niega a lo viejo, lo viejo rechazará a lo nuevo (resistencia al cambio)
- 2.- El principal agente de cambio debe ser el máximo responsable de la organización (alta dirección)
- 3.- Asegurar la participación de todos los involucrados directa e indirectamente con el proceso, función o actividad, objeto del cambio.

Ante todo cambio aparecen obstáculos que generan resistencias como: los hábitos, experiencias, dogmas, status o intereses individuales. Pero también existen propulsores o facilitadores tales como: la conciencia social de la necesidad, la participación de todos, la existencia de una alta dirección que funcione como líder del proceso y el compromiso para el cambio.

Estos elementos que se cambian o interactúan cuando accionan presionando por el cambio organizacional provocan su perfeccionamiento, lo anteriormente expuesto lo podemos observar en la siguiente figura.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





**OBSTÁCULOS Y PROPULSORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El manejo de cambio requiere de habilidades para manejar la transición hacia el futuro entre los que se cuentan:

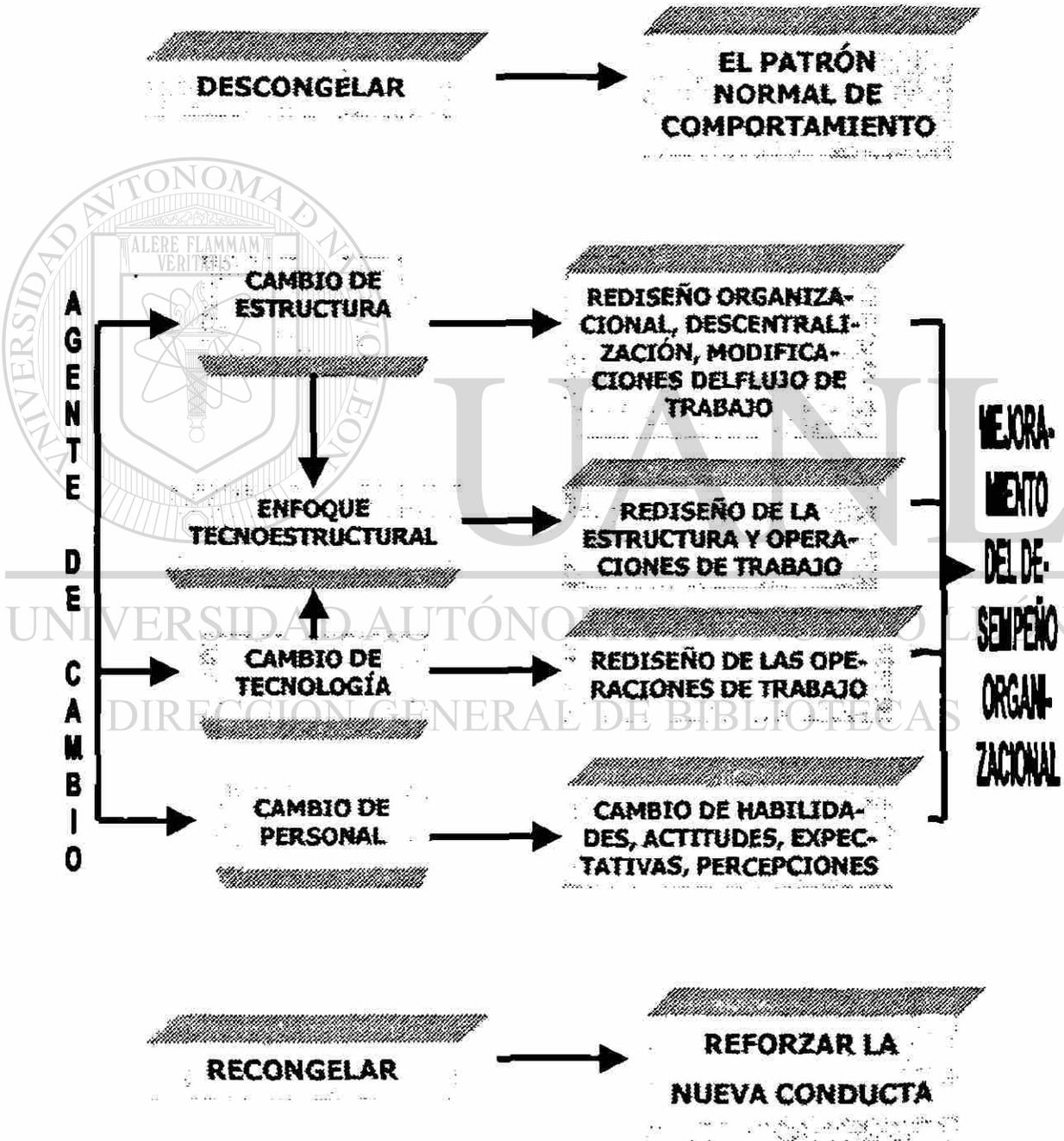
- Manejo de recursos humanos.
- Desarrollar habilidades contextuales.
- Promover creatividad, aprendizaje e innovación.
- Habilidades de administración a distancia.
- Utilizar tecnología de la información para impulsar el cambio.
- Manejar la complejidad.
- Gerencia pro activa.
- Liderazgo y visión.
- Saber leer el entorno.

Toda organización efectúa cambios estructurales menores cuando reacciona ante los cambios del ambiente, tanto de acción directa como individual. En la actualidad los programas de cambio son una necesidad debido al cambio de las relaciones y del tiempo organizacional.

Lewin estudió el proceso de lograr un cambio eficaz, pues los individuos se enfrentan a dos grandes obstáculos.

- 
- No están dispuestos o no pueden modificar las actitudes y conductas arraigadas.
  - Poco tiempo que puede durar el cambio pues tras un período de intentar hacer las cosas de forma diferente, los individuos vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Lewin, teniendo en cuenta estos aspectos elaboró un modelo secuencial para un proceso de cambio que puede ser aplicable a grupos, individuos u organizaciones.



## 2.4 Estudio del Clima Organizacional en la Preparatoria 23

El clima de una organización es uno de los aspectos más aludidos en el desarrollo organizacional.

El concepto de clima organizacional es multidimensional, debido a ello se considera al mismo como la personalidad de la organización.

Autores como Alvarez Blanco lo define como la percepción individual de diferentes aspectos de la organización que conlleva a un análisis cualitativo o de calidad de vida en que se desarrolla la misma.<sup>17</sup>

Este clima organizacional puede ser modificado mediante el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la participación.

Comprende la satisfacción del personal, su desarrollo profesional y la manera como éste puede colaborar en la búsqueda del mejoramiento de su calidad de vida, incluye: respeto, confianza, lealtad, cooperación e imparcialidad.

El clima organizacional consta de dos ambientes de acción: el directo y el indirecto.

El ambiente de acción directo esta compuesto por la organización, los miembros de la misma y el consejo de dirección o de administración.

El ambiente de acción indirecto lo integran: los usuarios, los competidores, los proveedores, los medios, los sindicatos, el gobierno e instituciones financieras y sobre las mismas actúan variables sociales, tecnológicas, políticas y económicas.

El clima o habitus institucional es “el clima cultural e ideológico en el que transcurre la vida laboral, en el que se producen pautadas por normas implícitas y explícitas los encuentros y desencuentros entre profesiones y profesionales, donde se dan las relaciones de producción de servicios”

Las variables que se consideran al conceptuar el clima organizacional son:

- variables del ambiente físico: espacio, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones.

- variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones.
- variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, satisfacción laboral, tensiones, stress.

Podemos entonces arribar a otra definición de clima dada por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se desarrolla, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La importancia del estudio del clima organizacional estriba que cuando el mismo es adecuado redundará en un impacto positivo en los miembros de la organización ya que tendrán una mejor disposición para asumir las tareas que la misma le asigna, además el nivel de compromiso e identificación con la organización es mayor.

El ambiente laboral, por tanto, está en relación directa con el clima de la organización.

Los distintos sistemas organizacionales se caracterizan por su propio clima, así Rensis Likert ha tipificado cuatro variables de estos sistemas que a nuestro criterio es muy útil en este trabajo investigativo. Este autor define los siguientes sistemas organizacionales de acuerdo al clima: <sup>12</sup>

#### **I.- Autoritario.**

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son tomadas por la alta jerarquía de la organización y se defienden de forma altamente burocratizada. Los procesos de control se encuentran centralizados. El clima de este tipo de sistema organizacionales de desconfianza, temor e inseguridad generalizado.

## **II.- Paternalista.**

Las decisiones de este tipo también son adoptadas por la alta jerarquía organizacional y el control también está centralizado, aunque existe una mayor delegación que en el caso anterior.

El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cumbre jerárquica.

El clima para los subordinados parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales cubiertas, en la medida que se respeten las reglas establecidas en la cumbre.

## **III.- Consultivo**

Existe un mayor grado de descentralización y delegación en este tipo de sistema. Se mantiene un sistema jerárquico pero las decisiones específicas son adoptadas por niveles medios e inferiores.

El control además es delegado a niveles inferiores.

El clima de esta clase de organización es de confianza y existen altos niveles de responsabilidad.

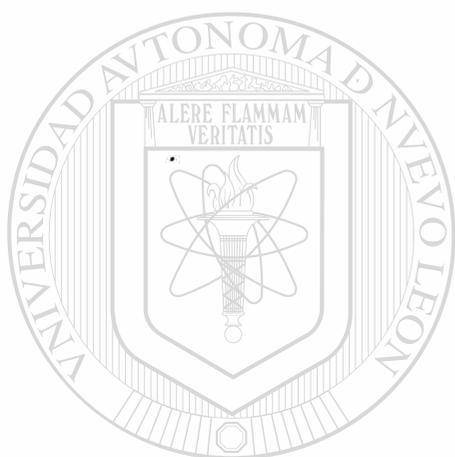
## **IV.- Participativo.**

Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido a diferentes niveles de la organización. Las comunicaciones son verticales y horizontales con participación grupal.

El clima de este tipo de sistema organizacional es de confianza, lográndose alto compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre directivos y trabajadores son buenas y reina la confianza en todos los sectores de la organización.

La cultura y el clima organizacional son tan importantes en una institución u organización que permite cuando las mismas son adecuadas que los miembros abracen el cambio con responsabilidad y pertenencia identificándose con el mismo, facilitándolo o propulsándolo, cuando al contrario la cultura y el clima

organizacional es inadecuado los miembros de la organización rechazan el cambio obstaculizando el mismo.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# Capítulo 3 Estudio de la eficacia de la organización de la Preparatoria No.23 para lograr el cambio.

## 3.1 Caracterización de la situación actual de la eficacia de la Organización.

El desarrollo histórico de una preparatoria no puede ser analizado al margen del desarrollo social

La preparatoria en el ámbito mundial se ha caracterizado por preparar a los hombres para que puedan enfrentar las exigencias de la sociedad, por lo tanto, una política correcta en la esfera educacional de la misma implica tener en cuenta aquellas tendencias que rigen el desarrollo social.

En el desarrollo de las preparatorias han existido tres particularidades esenciales a tenerse en cuenta.

- 1.- La vinculación estrecha de esta con la educación superior.
- 2.- La relación de ella, con el ritmo acelerado del desarrollo y las exigencias de la sociedad.
- 3.- El crecimiento brusco del volumen del conocimiento y su información.

Todo ello, tiene como consecuencia la actualización continua de los planes de estudio.

Cualquiera que sea el diseño curricular concebido en un país determinado en el desarrollo de las preparatorias, debe responder: a la necesidad de la época y además tiene que aspirar a la perfección del mismo con integración investigación-docencia-producción para que el egresado este listo para sus estudios superiores.

En Nuevo León la Universidad Autónoma tiene integradas dentro de su formación y preparación para la educación superior, las preparatorias entre ellas la preparatoria 23.

La Universidad Autónoma de Nuevo León tiene integradas 24 preparatorias, 3 técnicas, y la recién creada preparatoria bilingüe que han formado estudiantes para la universidad misma en sus diferentes campos de estudio (facultades), posgrados, doctorados.

La Preparatoria No.23 tiene sus orígenes hace 26 años aproximadamente en el municipio de Santa Catarina en Nuevo León, en una escuela primaria que es compartida por niños y estudiantes de preparatoria pero los últimos en la tarde, donde los primeros maestros enviados son en su totalidad maestros de la preparatoria 15 Madero. Después se hacen las gestiones necesarias para trasladar la escuela en otro terreno y las primeras aulas de que se construyen son prefabricados que poco a poco se van reemplazando durante las siguientes administraciones hasta lograr lo que hoy se tiene de instalaciones físicas y de inmobiliario; en cuanto al aspecto académico la preparatoria 23 es una de las primeras en cuanto al nivel académico y esto lo indican los resultados de exámenes indicativos que son ajenos a la institución. Existe una división modular en los cuatro semestres que dura la preparatoria, es decir hay un total de ocho módulos, dos por semestre.

Las materias que se imparten son: español, educación física, computación, orientación vocacional, biología, matemáticas, química, artes y humanidades, inglés, ciencias sociales y física. Hay una división de academias de acuerdo a la asignatura con su responsable o jefe.

La mayoría de los jefes de estas academias se han mantenido en su cargo de dirección a lo largo de estos años, con diferentes estilos de liderazgo, comunicación y motivación pedagógica que no siempre ha sido la más efectiva para desarrollar el trabajo en equipo, por lo que en ocasiones no se ha logrado un adecuado vínculo entre los objetivos de la institución y la ejecución de las tareas de los directivos y sus subordinados.

La preparatoria cuenta en estos momentos con una pirámide distribuida de la siguiente forma:

Maestros: 50

Administrativos: 15

Intendencia: 10

El radio de acción de la preparatoria abarca la totalidad de una hectarea. La misma se encuentra situada al oriente de Santa Catarina en lo que se conoce como la Fama, cuenta con áreas verdes y a su alrededor existen importantes centro educativos e industriales.

En el año 2002 se planeaba adquirir una hectárea mas, pero no se pudo gestionar, y así aumentar de capacidad y tamaño actualmente tiene capacidad para 1650 alumnos.

Cuenta con el número de aulas y laboratorios adecuados que garantizan el proceso docente educativo.

En los momentos actuales, la administración apoya con becas a los mejores estudiantes, hay un mantenimiento constante de las aulas, cafetería, comedor, tanto en su estructura como en el mobiliario.

La Preparatoria 23 está inmersa en un proceso de inversión que mejorará la imagen de la misma, fundamentalmente en el aspecto académico.

### **3.2 Estudio diagnóstico de los procesos que se manifiestan en la dirección de la Preparatoria No. 23**

Durante el desarrollo de esta investigación sobre Cultura y Clima Organizacional en la preparatoria 23 aplicamos un grupo de instrumentos que nos permitieron analizar y valorar el comportamiento de algunos procesos como comunicación, toma de decisiones y liderazgo.

Estos instrumentos se aplicaron al director de la misma, el académico, el administrativo y algunos maestros responsable de las academias.

Iniciamos el estudio diagnóstico aplicando un instrumento cuyo objetivo fundamental es identificar los principales problemas organizacionales que afecta la preparatoria y que repercute por supuesto en el resto de la institución.

Este instrumento titulado Identificando Problemas Organizacionales permite al encuestado enfrentarse a 29 problemas diferentes, teniendo que responder luego de reflexionar cómo se comportan los mismos en la organización evaluando con 1 los que tienen poco efecto en la misma y con 5 los que tienen gran efecto.

Como puede apreciarse en la tabla 1 es la sobrecarga y stress de trabajo una de las mayores dificultades que se confrontan lo cual representa un 69,5% de la muestra, la sub utilización de talentos y falta de visión con un 61,5% son otras de las dificultades detectadas.

Se corresponden con un menor accionar la falta de pensamiento estratégico en un 57,6%, la proliferación e inutilidad de reuniones así como la tecnología inapropiada en un 50%.

Estos resultados nos permiten focalizar las causas de las grietas del sistema organizacional lo cual nos permitirá elaborar y proponer estrategias para mejorarla.

Tabla 1. Identificando Problemas Organizacionales. Gran Efecto %

1.- Funciones de trabajo solapadas	23,0
2.- Brechas en responsabilidad	42,3
3.- Sobrecarga y stress de trabajo	69,2
4.- Sub utilización de talentos	61,5
5.- Roles y responsabilidades no claras	34,6
6.- Oposición funcional en la misma organización	19,2
7.- Aislamiento de los empleados	7,6
8.- Innecesaria necesidad de pedir permiso para actuar	26,9
9.- Proliferación e inutilidad de reuniones	50,0
10.- Excesivas reglas y políticas	26,9
11.- Confusión sobre autoridad de toma de decisiones	26,9
12 - Falta de coordinación y consenso sobre la dirección	23,0
13 - Inflexibilidad	23,0
14.- Tecnología inapropiada	50,0

15.- Incapacidad para cambiar	23,0
16.-Falta de deseo u oportunidad de escuchar	19,2
17.-Insensibilidad ambiental	7,6
18.,Falta de oportunidad para progresar	38,4
19.- Falta de visión	61,5
20.- Falta de pensamiento estratégico	57,6
21.- Comunicación jerárquica en una sola vía	30,7
22.- Competencia por los recursos	34,6
23.-Salarios insuficientes	30,7
24.- Inadecuadas medidas de protección	34,6
25.- Discriminación racial, étnica, genérica, cultural por edad, por incapacidad física	-
26.- Silenciamiento de la críticas e incapacidad de aprender de los fracasos	34,6
27.- Batalla de carrera de caballos	30,7
28.-Comportamiento defensivo opuesto o pro activo	42,3
29.- Ataque personales y enfoques adversarios en conflictos.	30.7

conflictos.

Fuente. Encuesta aplicada por el investigador

Otro instrumento aplicado fue el de la revisión organizacional donde se le ofrece al encuestado 14 procesos, valores y métodos por medio de los cuales pueden operar las organizaciones humanizadas.

Puede apreciarse que ninguno se manifiesta con un 100 % de sistematicidad, el porcentaje mayor se encuentra en los rangos de no evaluado nunca, raramente evaluado y algunas veces evaluado.

La falta de evidencia demostrable de que estos valores existen en la organización nos indica que es necesario un nuevo paradigma en esta preparatoria o eliminar algunos de los viejos paradigmas establecidos para que esta funcione mejor.

En la gráfica 1 se analiza mejor los resultados, al aplicar el Índice de Adherencia a la escala de Lickert que se manifiesta por:  $I.A = Z / r.k$

Donde Z es la suma de todas las opciones –X1 o sea ( 5 valor máximo de respuesta – 1), dividido entre r que es el número de opciones por k que es el total de elementos a valorar.

Se analiza individualmente cada instrumento aplicado y se lleva a un gráfico donde se interpreta en porciento cómo se comporta la evaluación de la revisión organizacional individual y global tomando como referencia el rango entre el 30 al 70 %.

A medida que aumenta en índice de adherencia será mayor el punto de vista o la correcta opinión que se investiga.

El grupo encuestado se clasifica en un mayor porcentaje precisamente entre el 30 al 70 %, ninguno rebasa el 70 % y sí el 23 % ( 6 encuestados) están por debajo del 30 %.

Como hicimos referencia anteriormente, los miembros de dirección de la preparatoria 23 no tienen interiorizados que estos elementos analizados están presentes en su organización y es preocupante para el futuro accionar de la misma.

Con el objetivo de conocer la percepción que los directivos de la preparatoria tienen de la institución se aplicó un instrumento denominado Salud Organizacional que expone 80 proposiciones relacionadas íntimamente con aspectos básicos del quehacer de una organización. La suma de todas las cajas marcadas en cada una de las ocho columnas horizontales nos permite obtener la puntuación grupal, que dividido entre el número de la muestra nos indica el promedio grupal expresado en porciento. Las puntuaciones más bajas son probablemente los aspectos que el grupo debe enfrentar. Con esta consideración exponemos los resultados obtenidos.

La orientación a resultados obtuvo un 3,9 % encontrándose entre las áreas de mayores dificultades lo cual es necesario analizar en colectivo, ya que traduce que no existe gran preocupación por la calidad de los resultados del

trabajo, que las reuniones no son usualmente productivas, que las personas no están constantemente procurando la mejoría o perfeccionamiento del trabajo, que los jefes no tienen claridad sobre los verdaderos fines de la institución, que no existe un sistema apropiado de estimulación a los buenos resultados del trabajo y que la eficiencia no es altamente valorada.

El área de manejo de conflictos en un 3,9 % es considerado también con dificultades y sobre la cual hay que trabajar. En este aspecto se consideró que no existe competencia fraternal entre los colegas con respecto a los resultados de trabajo, que las diferencias no se resuelven amigablemente, que las diferentes opciones no son aceptadas y usadas productivamente para mejorar el trabajo y que una fuerte discusión tiene consecuencias negativas en ocasiones.

El área de manejo de recursos humanos con un 4 % se comportó muy similar a las analizadas anteriormente, en este aspecto se consideró que no es adecuada la política de selección del personal, que no siempre se busca la idoneidad en el cargo, que no se utiliza la calificación de los trabajadores adecuadamente, que no existe un plan de superación de los recursos humanos y que estos no son bien utilizados ni considerados como la primera prioridad.

El área de liderazgo resultó baja con 4,2 % los principales aspectos tenidos en cuenta fueron la competencia de los jefes, la ejemplaridad de los mismos, la motivación hacia los subordinados, la confiabilidad de los trabajadores, la toma de decisiones no siempre es oportuna y justa.

El área de participación se consideró también con dificultades al exhibir un 4,5 %, el trabajo individual no siempre es considerado importante, el trabajador no siempre se considera protagonista en su trabajo, no existe espíritu de trabajo en equipo y en muchas ocasiones no existe unión entre los jefes y los trabajadores.

Otras áreas obtuvieron mejores resultados: la estructura organizativa, la creatividad y la comunicación..

Luego de analizados estos resultados se realizó una discusión colectiva con los encuestados para considerar sus criterios que permitieran ordenar dichas áreas con la finalidad de propiciar una mayor salud organizacional.

Se consideró:

- I.- Orientación a resultados.
- III.- Estructura organizativa.
- VI.- Manejo de recursos humanos.
- II.- Liderazgo.
- IV.- Comunicaciones.
- V.- Manejo de conflictos
- VII.- Participación.
- VIII.- Creatividad.

Un instrumento muy útil para conocer las características del líder fue el aplicado con el título ¿De veras es Ud muy líder? Donde el límite inferior en la evaluación para ser aceptado con características positivas de liderazgo es de 70 puntos.

El resultado general obtenido se muestra en la gráfica 3 donde se aprecia que el 80,6 % de la muestra alcanzó puntuaciones entre 70 a 100 puntos y sólo el 19,2 % obtuvo puntuación por debajo de los 70 puntos.

Al analizar estos resultados constatamos la potenciabilidad de liderazgo en el Área Básica, no obstante quisimos analizar las dificultades principales que llevó a la muestra a no tener el máximo de calificación y que nos permite conocer donde radican las principales dificultades. Todo esto lo apreciamos en el gráfico 4. El 100 % de la muestra maneja adecuadamente la información, tiene iniciativas correctas ante sus subordinados y tiene claridad en la motivación básica para alcanzar el éxito de la organización. El resto de las actitudes y comportamientos analizados presentó dificultades como aparece en el gráfico. En las barras aparece la respuesta correcta a la casuística de la columna que aparece a la izquierda del mismo y que los encuestados no respondieron adecuadamente.

El Estilo de Negociación fue valorado a través de una encuesta cuyo objetivo es conocer las características del comportamiento de los miembros de la organización ante situaciones en que sus planteamientos se oponen a la de otras personas.

Al observar los resultados en la gráfica 5 nos damos cuenta del estilo de conducta que los directivos de la preparatoria 23 tienen al afrontar situaciones conflictivas.

En dicha gráfica aparece las cinco modalidades de conducta: Competición, colaboración, negociación, evitación y acomodación, debajo de cada una de ellas aparece la escala desde 0 (casi nunca utilizada) a 12 ( las de uso mas frecuente).

El estilo de conducta que sobrepasa el 80 % es el de acomodación, es decir el grupo se sitúa entre el 20 % que más utiliza esta conducta de suavizar.

Los estilos de competición, colaboración y evitación se sitúan entre los percentiles 25 y 75 es decir en la zona intermedia de estas modalidades lo cual significa que el estilo de estas conductas no se define es decir el comportamiento ante situaciones que se oponen a las del grupo no se trata de forma enérgica y adecuada sino se equilibran.

El estilo de negociación se encuentra por debajo del 25 % lo que significa que existe confrontación con los subordinados ante diferentes situaciones, en general podemos plantear que existen dificultades evidentes en el manejo de conflicto.

Para analizar el estilo de comunicación que caracteriza a la preparatoria 23 aplicamos un instrumento que valora 39 aspectos característicos de la comunicación y que el encuestado debe contestar de acuerdo a una escala de 1 a 5.

Este instrumento se valoró individualmente comportándose de la siguiente forma:

ASERTIVO COMUNICACIÓN	PASIVO N/R	AGRESIVO	PROBLEMAS DE
17/65,4 %	-	8/30,7 %	1/3.8%

El 65.4 % de la muestra estudiada tiene un estilo de comunicación asertivo, pero el 30,7 % tiene dificultades en la comunicación siendo ésta una gran preocupación por lo que pueda representar, ya que una eficaz comunicación debe conseguir la identificación de las personas con su institución aumentando por esta vía la participación y con ella la calidad de gestión.

La característica más importante de un plan de comunicación es que responda al plan estratégico de la institución, es decir, que consiga homogeneizar los mensajes que se emiten para que sean compatibles y refuercen los objetivos estratégicos.

La comunicación representa el hilo conductor entre los componentes del proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control.

La problemática sobre estilos de comunicación tiene sus antecedentes en los estudios sobre liderazgo, los cuales aportaron las ideas esenciales sobre el problema de la influencias interpersonales en el logro de metas a través del proceso comunicativo.

Para valorar el perfil de la percepción del poderse utilizó un instrumento cuyo objetivo es obtener información sobre la utilización de varios tipos de poder como base en las conductas de liderazgo desarrollado por Paul Hersey y Walter E. Notemeyer.

Para ello este instrumento tiene un total de 21 pares de razones dadas por las personas cuando se les pregunta para que hacen las cosas que el líder sugiere o quiere que ellos hagan y que mide de acuerdo a las respuestas los distintos

tipos de poder que los caracteriza: coercitivo, conexión, experto, información, legítimo, referencia y premiación.

Las características de cada uno de ellos está en la encuesta que aparece en los anexos por lo cual no nos detendremos a especificarlos aquí.

Los tipos del poder obtenido en cada encuesta individual se suman y se divide entre la muestra y nos refleja el nivel del comportamiento de las mismas.

El tipo de poder que caracteriza a la preparatoria es el de premiación, es decir el grupo gusta de que se le reconozca la labor realizada, estos a su vez creen que su obediencia los lleva a obtener incentivos positivos como remuneración o promoción.

El tipo de poder coercitivo es el menos frecuente utilizado de acuerdo al nivel obtenido.

El resto de tipos de poder se comportan de forma muy similar. El poder de conexión, de experto, legítimo y de referencia se caracterizan por tener líderes capacitados, experimentados y con habilidades en el trato personal, que induce a que sean aceptados por las personas, siendo respetados, seguidos y admirados lo que repercute de una influencia positiva hacia los subordinados.

El estilo de liderazgo del grupo fue considerado como comunicativo, participativo, vendedor y delegativo de acuerdo a la encuesta aplicada con 10 situaciones cada una con cuatro acciones y / o alternativas de solución.

Los resultados arrojados se pudieron observar que predominó el estilo participativo y el comunicativo. Estos son los estilos de liderazgo que los seguidores desean tener, que no precisamente son los que resultan poseer.

En la Universidad y dentro de ella en sus preparatorias, cobra gran importancia el desarrollo organizacional, ya que permite llevar a vías de hecho un proceso de cambio en la organización de forma consciente, creativa y planificada. Existe un elemento que tiene un papel trascendental para lograr el cambio mental de la organización sobre todo en el equipo de dirección y paralelamente en los subordinados.

La cultura organizacional exige la implementación de procesos y sistemas administrativos eficientes en cuanto a la planificación, motivación, estimulación, Control administrativo, información actualizada y desarrollo de valores con cada uno de sus miembros, con el objetivo de crear convicciones que se manifiesten en acciones concretas para alcanzar los fines deseados.

Hay investigadores del tema que afirman " que la efectividad de una universidad (válido para una preparatoria) está en función directa de la efectividad de los que dirigen ".

Valorando todos estos aspectos y la necesidad de la existencia de un desarrollo organizacional adecuado para lograr el cambio, no podemos desvincularnos de la teoría del liderazgo que como la define Paul Hersy " El liderazgo es cualquier tentativa para influenciar en el comportamiento de un individuo o de un grupo".

Otros como John Kotter expresan: " El liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios no coercitivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo".

Existe una interrelación en lo que consideramos perfil del líder " Habilidades personales e interpersonales".

Los buenos líderes deben tener cualidades como visión, fuerza y compromiso atributos que son necesarios para el liderazgo.

Cuando nos referimos a "Perfil del líder" estamos haciendo alusión al conjunto de habilidades que debe tener el mismo para lograr el liderazgo eficaz.

El liderazgo es considerado como una habilidad social compleja por múltiples habilidades que debe poseer el líder.

## Perfil del Líder

### Habilidades Interpersonales

- |                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| 1. Comunicación oral    | 7. Manejo del personal          |
| 2. Comunicación escrita | 8. Capacidad de escucha         |
| 3. Cooperación          | 9. Sociabilidad                 |
| 4. Negociación          | 10. Sensibilidad organizacional |
| 5. Manejo del conflicto | 11. Análisis de problema        |
| 6. Trabajo en equipo    | 12. Toma de decisiones          |

### Habilidades personales

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 1. Trabajo bajo presión | 7. Creatividad                             |
| 2. Disciplina           | 8. Estabilidad emocional                   |
| 3. Persuasividad        | 9. Habilidades administrativas             |
| 4. Iniciativa           | 10. Confianza en uno mismo                 |
| 5. Responsabilidad      | 11. Flexibilidad                           |
| 6. Persistencia         | 12. Logro de objetivos propios y del grupo |

En esta investigación se aplicó este perfil a la muestra que se estudia y luego se realizó un análisis grupal donde se evaluó cada aspecto a cada uno de los miembros del colectivo.

Las principales dificultades en las habilidades interpersonales se encontraron en el manejo de conflicto 61,5%, el manejo del personal en un 65,3%, análisis de problema, sensibilidad organizacional y negociación en un 80,7%, el trabajo en equipo y la toma de decisiones en un 84,6%. Estos resultados coinciden con los de otros instrumentos aplicados.

En las habilidades personales los principales problemas se evidencian en habilidades administrativas en un 30,7%, la estabilidad emocional en un 50% confianza en uno mismo en 73 %, creatividad e iniciativa en un 84,6% y la perseverancia, persistencia y logros de objetivos propios y del grupo en un 88,4%.

Tabla 4 Perfil del Líder

<b>Habilidades Interpersonales</b>	<b>%</b>
1. Comunicación oral	100
2. Comunicación escrita	100
3. Cooperación	96,1
4. Negociación	80,7
5. Manejo de conflicto	61,5
6. Trabajo en equipo	84,6
7. Manejo del personal	65,3
8. Capacidad de escucha	92,3
9. Sociabilidad	92,3
10. Sensibilidad organizacional	80,7
11. Análisis de problema	80,7
12. Toma de decisiones	84,6
<b>Habilidades personales</b>	<b>%</b>
1. Trabajo bajo presión	92,3
2. Disciplina	100
3. Persuasividad	88,4
4. Iniciativa	84,6
5. Responsabilidad	92,3
6. Persistencia	88,4
7. Creatividad	84,6
8. Estabilidad emocional	50,0
9. Habilidades administrativas	30,7
10. Confianza en uno mismo	73,0
11. Flexibilidad	92,3
12. Logros de objetivos propios y del grupo	88,4

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador

Las alternativas de capacidades que debe poseer un miembro del Consejo de Dirección fue otro de los aspectos estudiados. A continuación comentamos los resultados obtenidos que aparecen en la tabla 5.

La muestra estudiada considera en un 90% en lo adelante que entre las capacidades que debe poseer un directivo se encuentran: las de adoptar decisiones; interpretar, conocer, dominar, valorar el entorno interior; organizar y estructurar; gestionar, contribuir, desarrollar recursos humanos y promover comunicaciones ágiles y efectivas.

Sin embargo es llamativo que consideran por debajo de un 70% el de flexibilizar, adecuar estilo directivo; negociar; practicar análisis y valorar oportunidades, restricciones.

Entre las capacidades que más ejecutan se encuentran: planificar la orientación de la actividad en un 34,2%, la de adoptar decisiones en un 30%, operar, desarrollar sistema de control en un 23%.

Es necesario señalar que el colectivo encuestado no ejecuta la capacidad de negociar, ni de valorar oportunidades, restricciones, tal vez influenciado por el estilo de dirección que predomina en el área.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Tabla 5. Capacitaciones

Capacidades	Cap. considera debe poseer. %	Cap. que más ejecuta %
1. Adoptar decisiones	96,1	30,0
2. Interpretar, conocer, dominar, valorar entorno exterior	84,6	15,4
3. Interpretar, conocer, dominar, valorar entorno interior	92,3	7,6
4. Planificar la orientación a la actividad	84,6	34,2
5. Organizar, estructurar	92,3	11,4
6. Gestionar, contribuir, desarrollar recursos humanos	92,3	4,2
7. Promover comunicaciones ágiles y efectivas	92,3	15,3
8. Flexibilizar, adecuar, estilo directivo	69,2	11,4
9. Crear equipos	76,9	11,4
10. Negociar	50,0	-
11. Operar, desarrollar sistema de control	80,7	23,0
12. Practicar análisis	57,6	7,6
13. Valorar oportunidades, restricciones	62,2	
14. Conocer el contenido principal e interacción de las funciones básicas	88,4	11,4

Fuentes: Encuesta aplicada por el autor.

### 3.3 Estudio diagnóstico de la Cultura Organizacional en la Preparatoria No. 23

- Diagnóstico de la cultura

La metodología utilizada para el diagnóstico de la cultura organizacional fue una adaptación del método clínico de Schein.

Para ello se realizó una reunión inicial con el director, administrativo, y académico de la Preparatoria no. 23 donde se analizó y negoció la aceptación, ayuda y cooperación a esta investigación.

Se realizó una reunión para obtener información sobre el personal de la preparatoria incluyendo a todos, realizamos entrevista a maestros fundadores de la preparatoria, Profesores de planta, de medio tiempo, investigadores con años de experiencias dedicados al proceso docente educativo.

Se escogió la muestra de los participantes en la investigación, quedando la misma constituida por decano, los jefes de academias que integran cada área y los profesores principales de las distintas asignaturas de dicha preparatoria.

Se inició el trabajo desarrollando una entrevista grupal con la muestra.

Los integrantes de esta área de la Institución conocen la cultura desde adentro por haber vivido en la organización y están motivados en el estudio de los factores culturales de la misma. Se realizó una explicación inicial de la investigación a realizar y su objetivo, a continuación se les dio a conocer el análisis histórico de la organización realizada con la ayuda de experto la cual aparece desarrollado en el 2.1. A posteriori se realizan una series de preguntas que propician el intercambio con el grupo:

¿ Qué caracteriza la preparatoria?

¿ Qué aspectos consideramos negativos?

¿ Cómo podemos superar esto?

¿ Cómo nos sentimos como miembros de nuestra academia o institución?

¿ Qué nos caracteriza como equipo de trabajo?

Se divide el grupo de la muestra en subgrupo, se les entrega papel y plumones para que dibujen con símbolos lo que la organización significa para ellos y como se ven representados en la misma, finalmente cada subgrupo explica sus resultados y se van conformando los ítems culturales, se hace la hipótesis de los fenómenos culturales de la organización y la forma de que estos se relacionan. Se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas para encuestar una muestra significativamente representativa de la preparatoria.

El objetivo es conocer cuan difundido se encuentran los elementos culturales que ya han sido detectados anteriormente que nos permitirá clasificar el tipo de cultura que predomina en el área que se estudia en cuestión.

Los resultados del cuestionario aplicado a una muestra del colectivo laborar se refleja que el 100% de los profesores encuestados están total y parcialmente de acuerdo en que la institución esta compuesta por personas honestas en un 66,6 % y 33,4 % respectivamente.

El 24,4 % está totalmente de acuerdo en que es un equipo de trabajo unido en sus relaciones estando parcialmente de acuerdo el 60 %.

La necesidad de cambio solo está concientizada en el 24,4 % de los encuestados. El 71 % está total y parcialmente de acuerdo que son personas alegres y fiesteras.

El 77,7 % esta totalmente de acuerdo que el colectivo de área tiene una excelente actitud de mejora continua.

El sentido de pertenencia a la institución supera un 80 %. El 73,3 % está de acuerdo en que hay una adecuada dedicación al trabajo, solo el 26,5 % la considera pobre.

Existe una constante superación profesional en un 91,1 %, y un 88,8 % opina que es un grupo disciplinado.

El 13,3 % está totalmente de acuerdo en que el colectivo es osado y atrevido ante las tareas sin embargo el 53,3 % solo lo concibe parcialmente.

La toma de decisiones fue considerada totalmente de acuerdo en un 28,8 % y el 44,4 % solo la considera parcialmente de acuerdo.

La característica de que este colectivo sea valorado de solidario se consideró en un 84,3 %.

El 100 % de la muestra está total y parcialmente de acuerdo que en la gente existe sentido de pertenencia a la preparatoria.

El 44,4 % está totalmente de acuerdo en que el trabajo no se caracteriza por intereses monetarios o materiales. El 100 % está de acuerdo en que existe en la preparatoria un alto sentido de pertenencia.

Podemos concluir que según el criterio de los maestros encuestados la cultura organizacional del área se caracteriza por ser personas honestas, dispuestas al cambio pero guiado, con alto sentido, de pertenencia solidario unidos en sus relaciones, con constante superación profesional sin embargo son poco osados y atrevidos ante las tareas por lo que pudiera interpretarse que no gusta de correr riesgos, no tienen protagonismo en la toma de decisiones, no están consciente de la necesidad de cambio a pesar de la alta dedicación al trabajo.

Al aplicar este instrumento a los alumnos de una muestra de 100 valoran estos aspectos culturales de la siguiente forma. Consideran que el área está compuesta por personas honestas en un 86,1 %.

El 75,7 % está total y parcialmente de acuerdo en que son unidos en sus relaciones. El 65,3 % no están consciente de la necesidad de cambio. El 27,5 % solo considera que son alegres y fiesteros. El 100 % esta de acuerdo en la actitud de cambio de la organización. Al igual que el 89,6 % esta de acuerdo en el sentido de pertenencia a la institución.

El 89,6 % está de acuerdo en la constante superación profesional y el 58,5 % está en desacuerdo en la pobre dedicación al trabajo.

El 58,5 % está de acuerdo en que el área se caracteriza por ser osada y atrevida en sus tareas y el 75,7 % esta de acuerdo en el protagonismo que la misma tiene en la toma de decisiones.

La solidaridad y el sentido de pertenencia a la institución esta representado positivamente en un 82,7 % y un 86,1 % respectivamente.

Como puede apreciarse coincide en los criterios de los estudiantes con la de los maestros en la caracterización de la cultura que predomina en la preparatoria

El estudio de la cultura organizacional deriva el estudio de la determinación de los valores compartidos por la organización.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Los valores que más apoya y comparte la preparatoria son las honestidad, la estabilidad, la lealtad, seguridad, respeto a la gente, perseverancia, libertad, conocer persona correcta, encontrar mejor camino, ayudar al ser humano y la innovación.

Los tres valores más fuertemente aceptados son la honestidad en un 69 %. Perseverancia en un 38 % y lealtad en 23 %.

Los valores que más rechaza la preparatoria es la tolerancia, el trabajo duro, perfil / estatus, control, ganar, liderazgo innovativos, influenciar a otros, ser necesitados, ir a la cabeza y ahorrar tiempo.

Los tres valores más fuertemente rechazados son la tolerancia en un 15 %, el control en 11 % y el trabajo duro en un 8 %. Todo lo cual aparece en el gráfico 7 y 8.

Al analizar grupalmente estos resultados se determinó los valores que en realidad comparte y caracteriza la preparatoria, sus aspiraciones así como la filosofía predominante y el lema que los caracterizará en su trabajo.

#### Valores compartidos

1. Solidaridad humana
2. Dedicación y sistematicidad en el trabajo
3. Profesionalidad de sus miembros

Luego de analizar las aspiraciones del colectivo se conformó el siguiente acróstico

**T**ener conciencia de los valores que identifican a la institución.

**R**ecursos humanos responsables, motivados y en constante superación.

**A**biertos al cambio con una mayor profesionalidad.

**B**uscar métodos novedosos que propicie la creatividad.

**Amor a la Institución con sentido de pertenencia para lograr la excelencia.**  
**Juntos luchar para fortalecer la imagen de la preparatoria y el entorno.**  
**Asumir las tareas que se asignen con incondicionalidad.**  
**Respeto mutuo para lograr un clima de participación, compromiso y competitividad**

**Unidad en la toma de decisiones**

**Negar la pasividad y vencer los obstáculos en un marco ético y moral**

**Intercambio con otras instituciones que eleven la calidad del trabajo**

**Desarrollar la atención al hombre y la estimulación a los mejores**

**Otorgar la evaluación de los trabajadores de acuerdo al resultado del trabajo**

**Sistema de dirección por objetivos compartidos y jerarquizados.**

La filosofía que predomina en la preparatoria 23: con el apoyo mutuo en el trabajo lograremos resultados positivos.

El lema que los caracteriza es: Trabajar por la excelencia

Para garantizar el desarrollo de una adecuada cultura organizacional, se requiere formar en la preparatoria un equipo de dirección que asuma una actitud directiva que asegure el éxito de los subordinados en el desempeño de sus tareas impulsándolos a cumplir con los objetivos, estrategias y metas que se establezcan en un ambiente de trabajo sano.

De lo anterior se desprende la importancia que tiene en una organización la aplicación de una correcta Actitud Directiva.

Para evaluar la actitud directiva de un equipo de dirección se plantea la necesidad de tener en cuenta un grupo de variables que nos permiten lograr una evaluación global de la misma.

Entre las variables más representativas y utilizadas por los equipos consultores se recomienda las siguientes:

- a) integración
- b) consistencia
- c) educación
- d) sencillez
- e) participación
- f) justicia
- g) comunicación
- h) decisión
- i) compromiso de la calidad

#### **Integración**

En esta variable se valora en qué medida los miembros del equipo de dirección están abiertos a valorar su comportamiento y / o actitud y cambios, teniendo en cuenta las diferencias individuales, manteniendo un ambiente de colaboración, de libre expresión de ideas u opinión para tomar las decisiones con una relación de confianza y respeto entre todos los miembros y con alto espíritu de grupo.

---

#### **Consistencia**

Nivel de perseverancia para desarrollar las tareas y concluir las, integrar planes de acción con responsables y fechas de terminación que se controle periódicamente, si existe un adecuado nivel de continuidad y seguimiento de las tareas y programas implementados, si existe adecuada motivación dentro del equipo, si se mantiene un buen nivel de actualización para renovar los programas de trabajo.

#### **Educación**

Se evalúa aquí en nivel de conocimiento y habilidades que debe tener el equipo de dirección para ser considerado como experto en su actividad, si existe conciencia de que su posición como dirigente exige mayor preparación, si se aprovechan todas las oportunidades de superarse, si se interesan por su área

de trabajo y las áreas colaterales, si se comparten los conocimientos y experiencias con el resto de los miembros y se dedica una parte importante del tiempo a la auto superación.

### **Sencillez**

Se valora en que medida los dirigentes son auténticos y sencillos con los demás, sin abuso del poder, conviven y se integran con los trabajadores evitando formar sus propios círculos de jefes, se visitan las áreas de trabajo con regularidad para conocer las necesidades del personal y si se reconocen además cuando se ha cometido un error, sin temor a perder la imagen como jefe.

### **Participación**

Aquí se valora el entusiasmo y dinamismo para buscar nuevas formas de hacer las cosas, si se conocen los objetivos y estrategias de la organización, si se colabora y liderea las acciones involucrándose todo el equipo en solución de sus problemas, si se promueve la participación de todos escuchando y respetando cualquier idea que se proponga, si las decisiones se toman por consenso y no por imposición de la autoridad.

### **Justicia**

Aquí se valora si los jefes reconocen oportuna y apropiadamente el esfuerzo del personal, si ante los errores u omisiones se reacciona con prudencia, llamando la atención en los lugares y momentos apropiados, si se aplica equitativamente y consistente las reglas de la universidad con todo el personal y si se trata a las personas sin tener en cuenta la diferencia de nivel, cultura, etc.

### **Comunicación**

Aquí se valora dominio de objetivos, estrategia, política, programa y resultados de la universidad, si se ha logrado un sistema de información sobre la misión, visión, estrategia, política, objetivos y programas a todo el personal de modo que lo conozcan y entiendan y se mantiene una adecuada retroalimentación de los trabajadores dominando que se piensa de la universidad y los que sucede en ella, si los sistemas de comunicación de la universidad impiden una clara y rápida comunicación.

### **Decisión**

Renovar la manera de hacer las cosas, como se reacciona ante los cambios, si se muestran actitudes abiertas ante la sugerencia de los subordinados de cómo hacer sus trabajos, como se muestran los dirigentes antes situación incierta, el nivel de confianza de sus capacidades para responder con seguridad ante nuevas experiencias y en que medida el sentido de grupo permite responsabilizarse con el equipo en la toma de decisiones.

---

### **Compromiso con la Calidad**

Se valora en que medida el equipo de dirección está convencido de la necesidad de desarrollar un esfuerzo de calidad total, si el equipo está conciente que ellos son los primeros que deben cambiar, su tradicional manera de hacer las cosas para alcanzar resultados superiores, si se mantiene una adecuada correspondencia entre el decir y el hacer de los dirigentes como líderes del proceso de cambio hacia la calidad, si todos los integrantes del equipo de dirección están identificados con la misión, visión y estrategia de la universidad.

Basándose en estas variables se aplicó un cuestionario al equipo de dirección de la Preparatoria No.23 con el objetivo de realizar una evaluación global de la actitud directiva de la misma.

A continuación mostramos los resultados obtenidos, como puede apreciarse presentamos dificultades con la comunicación (variable con cifra más baja) sencillez, integración y compromiso con la calidad fundamentalmente.

Realizamos además un análisis en cuanto a la auditoria de valores, a estos resultados se le aplicó el índice de adherencia de la escala de Lickert con la siguiente formula  $IA=Z/r.k$

$Z=$ suma  $x - 1$

$R =$ número de opciones

$K=$  número de enunciados

El resultado obtenido, como puede apreciarse el comportamiento del grupo está en el rango del 30 al 70 %. Entre el 50 al 70 % se encuentra la mayoría de los encuestados (13) lo que manifiesta que en alguna medida estos están de acuerdos con la auditoria de valores aplicada a la preparatoria.

Entre el 30 al 50 % se encuentra 10 de los encuestados, solo 1 está por debajo de un 30 % y ninguno se encuentra por encima del 70 %.

Resumiendo la muestra estudiada acepta la auditoria de valores en una zona intermedia.

Teniendo en cuenta los elementos aplicados para el diagnóstico de la cultura organizacional de la institución y valorando los criterios de los distintos autores consultados, consideramos que la clasificación de la cultura está basada fundamentalmente en una cultura inducida por la evolución organizacional y dentro de ella la Cultura Reactiva como la más representativa ya que se caracteriza por ser introvertida, centrarse en el presente, aunque busca fundamentar posibles alteraciones en el pasado. Acepta cambios mínimos así como asume riesgos mínimos

La cultura de la Preparatoria No. 23 se caracteriza por contar en su organización con personas honestas, de cambio, con alto sentido de pertenencia, solidarios, unidos en sus relaciones, con alto nivel de profesionalidad, rechazan valores como la tolerancia, el trabajo duro y el control.

Tienen dificultades con el trabajo en equipo de allí que la filosofía que practican es que "Con el apoyo mutuo lograremos resultados positivos en el trabajo" que contrarrestan sus deficiencias.

Son poco osados por lo que tratan de correr riesgos mínimos y les falta un mayor protagonismo en la toma de decisiones, la gran mayoría no está conciente de la necesidad de cambios a pesar de su dedicación al trabajo.

Su lema es " Trabajar por la excelencia".

### 3.4 Estudio del Clima Organizacional en la Preparatoria No. 23

Si tenemos en cuenta que el clima organizacional es la percepción individual de diferentes aspectos de la organización que conlleva a un análisis cualitativo o de la calidad de vida en que se prestan los servicios en ella, para el estudio del mismo se imponía diseñar varios instrumentos que al ser aplicados caracterizaran el clima organizacional de la preparatoria.

Estos instrumentos miden diferentes variables necesarias a tener en cuenta: variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales y variables propia del comportamiento organizacional. Pero como el concepto de clima es multidimensional, se aplicó otro instrumento muy importante que mide liderazgo, motivación reciprocidad o compromiso y participación por considerarse a estas dimensiones capaces de modificar el clima organizacional. Otro instrumento aplicado midió satisfacción personal y desarrollo profesional por considerarlo muy relacionado con el estilo de vida de los miembros de la organización.

A l valorar las variables del marco físico ambiental aplicado a los maestros representantes de las academias y alumnos se consideró la respuesta de satisfactorias, no muy satisfactorias e insatisfactorias.

El 70 % de la muestra encuestada opinó que el espacio que ocupa la institución es satisfactorio, así como el 66 % consideró el entorno agradable.

Al valorar las condiciones de los locales de trabajo el 56 % las consideró no muy satisfactorias teniendo en cuenta fundamentalmente la iluminación el ruido y el calor.

De igual forma fueron valoradas las condiciones de aulas y laboratorios.

Las instalaciones deportivas fueron consideradas en un 66 % de insatisfactorias, ello se explica por las condiciones actuales de la cancha de fútbol rápido y de césped.

Las condiciones de la vigilancia y control en el 64 % fueron catalogadas de no muy satisfactoria sin embargo la calidad de los medios de enseñanza y la calidad de los servicios prestados en la biblioteca y la sala de computación fueron evaluadas de satisfactorias en un 58 % y 72 % respectivamente.

Los servicios que se prestan en la cafetería fueron evaluados de no muy satisfactorios sin embargo es necesario señalar que el 30 % consideró insatisfactorio la calidad que se presta en la cafetería.

El 50 % catalogó de satisfactorio el uso del auditorio en actividades extensionista sin embargo el 36 % valoró con condiciones no muy satisfactorias e insatisfactorias las condiciones de la casa del estudiante como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8- Condiciones de la Organización Institucional

	Satisfac.	No muy Satisfac.	Insatisfac.
1. Espacio que ocupa la Institución	70 %	30 %	-
2. Entorno agradable	66 %	26 %	8 %
3. Condiciones de locales de trabajo	18 %	56 %	26 %
4. Condiciones de aulas y Lab.	38 %	56 %	6%
5. Instalaciones deportivas	12 %	22 %	66 %
6. Condiciones de los estudiantes	8 %	64 %	28 %
7. Calidad de los medios de ens.	58 %	40 %	2 %
8. Calidad de los Servicios de			

Biblioteca y Computación.	72 %	24 %	4 %
9. Calidad del Servicio Comidas	32 %	38 %	30 %
10. Calidad del Serv. Cafetería	8 %	62 %	26 %
11. Uso del aud. en actv. extens.	50 %	40 %	10 %
12. Condiciones de la casa del est.	28 %	36 %	36 %
13. Uso de las instalaciones en las activ. extensionista.	30 %	56 %	14 %

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador

Se aplicó una encuesta para conocer el nivel de satisfacción de los maestros con relación a directivos, contenidos de la actividad y resultados del trabajo y su estimulación.

De los resultados obtenidos a través de este instrumento podemos inferir que la relaciones de los directivos de modo general son satisfactorios y los docentes tienen conceptos y juicios claros de cuales son los conocimientos y habilidades que estos deben poseer para desempeñarse adecuadamente en su cargo. Se sienten satisfecho con el contenido del trabajo aunque rechazan tareas monótonas rutinarias así como a los directivos autoritarios.

Aunque el 42,4 % de los encuestados no les agrada continuar ejerciendo la profesión se sienten útiles en ella y quizás desearían tener más tiempo para dedicarse a otras actividades.

La mayoría (84,6 %) considera justa las evaluaciones de los resultados de su trabajo, pero no todos se sienten adecuadamente estimulados pues no se corresponden con sus necesidades reales.

## Satisfacción de los maestros

Con relación a:	Descripción de variables a evaluar	Valoración realizada	%
Directivos	Clasificación de las relaciones Interpersonales.	Satisfactorias	80,7
		No muy satisfactorias	7,8
		Insatisfactorias	11,5
	Conocimiento que debe conocer con respecto a sus subordinados	Desempeño laboral	69,2
		Conocer cualidades Psicológicas	61,5
		Desempeño del cargo	57,6
Habilidades que debe poseer en el desempeño de su labor	Comunicación	73,0	
	Controlar y valorar con justicia	69,2	
Contenido de la actividad	Nivel de satisfacción por el contenido del trabajo	Más satisfactorio que insatisfactorio	61,5
		Muy satisfactorio	38,5
	Le gusta su trabajo	Exige superación y exige ser listo y activo	76,9
		Existe control de trabajo	69,2
		Diversidad del trabajo	61,5
No le gusta su trabajo	Monotonía y Rutina	73,0	
	Tener jefe autoritario	69,2	
Continuar ejercicio de la profesión	Le gusta y lo hace bien	57,6	
	No le gusta		

			42,4
	Que otra profesión escogería	Docentes	84,6
		Investigador	38,0
		Médico Asistente	7,6
		Ser un subordinado	3,8
Resultados del trabajo y su estimulación	Evaluación anual del trabajo	Justeza en evaluación	84,6
		No hay justeza	15,4
	Estimulación recibida	Si	65,3
		No	34,7
	Estimulación acorde a necesidades	Se corresponde	26,9
		No se corresponde	26,9
Se abstiene		46,1	

Fuente: encuesta aplicada por el investigador

Al analizar las normas de comportamiento grupal (tabla 9) se destacan dentro del personal docente de la preparatoria No.23 los siguientes:

Algunos miembros del colectivo pedagógico critican la organización con sentido de ayuda y otros lo hacen veladamente.

Se critica a otras personas de la organización generalmente de forma constructiva y de frente.

No todos hablan abiertamente de la organización y sus problemas, por lo que hay rechazo a enfrentar problemas de forma directa así como a aceptar sugerencias de otras personas.

Se brinda ayuda a otros cuando les es solicitada, aceptando sugerencias y acercamiento cuando son oportunas y necesarias.

El abuso o robo a la organización es censurado por todos.

Tabla 9 Cuestionario de Normas de Comportamiento. Explicación

<u>Acción, actitud o comportamiento</u>	<u>Reacción o respuesta</u>	<u>%</u>
1. Criticar la organización	Consentido de ayuda	42,3
	Regularmente	30,7
	Lo ignora	19,2
	No lo hace	7,6
2. Trabaja más de lo que considera normal	Sí	46,2
	No	30,7
	Lo necesario	23,1
3. Habla libre y abiertamente acerca de la organización	Sí	30,7
	No	38,4
	Cuando es necesario	30,7
4. Sugiere una idea o acercamiento	Oportuna y necesaria	46,1
	Apoya la idea	34,5
	Muy pocas veces	19,1
5. Robo o abuso de la organización	Nunca, jamás	61,4
	Censura esa acción	26,8
6. Criticar a otras personas en la organización	Forma constructiva	49,9
	Frecuente	31,4
	Hacerlo de frente	19,2
7. Es negativo a cualquier idea o sugerencias de otros	Nunca	61,4
	En dependencia de la persona	38,4
8. Establecer estándares muy alto de actuación en el trabajo.	A veces	53,8
	Lo critican	46,2
9. Ayudar a los colegas a trabajar más eficientemente	Cuando piden ayuda	61,5
	Lo aceptamos	38,4
10. Rechaza a enfrentar un problema directamente pero lo hace a espaldas de otros	Nunca, siempre lo enfrentaría	46,1
	Es frecuente en algunas personas	23,1
	Esto se censura	11,5

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador.

A continuación mostramos los resultados obtenidos al aplicar la encuesta de clima organizacional que mide cuatro dimensiones fundamentales: Liderazgo, motivación, reciprocidad o compromiso y participación. Cada dimensión a su vez se subdivide en cuatro aspectos cuyo indicador óptimo es de 3.

Al analizar los resultados de la dimensión de liderazgo los resultados fueron los siguientes:

Dirección = 3,2

Estímulo a la excelencia = 3,3

Estímulo al trabajo en equipo = 3,1

Solución de conflictos = 2,6

En este último aspecto no se alcanzó el indicador adecuado por lo que consideramos tiene dificultades que coinciden con el resultado de otros instrumentos aplicados. Estas dificultades consisten en la inadecuada posición que adoptan los miembros de la organización al analizar un problema, estos no se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas, existe desinterés por resolverlos, hay dificultad para plantear al jefe superior los problemas que se presentan y no siempre se discuten en forma constructiva.

Sin embargo la dimensión de liderazgo en general alcanza el indicador de 3 que es el indicado.

La motivación analiza cuatro aspectos fundamentales: la realización personal, el reconocimiento de la aportación, la responsabilidad y la adecuación de las condiciones de trabajo.

En general el indicador alcanzado es de 2,3 muy por debajo al indicador alcanzado y a su vez los cuatro aspectos se comportan entre 2,2 a 2,6 como puede apreciarse en el gráfico.

Existen dificultades en la realización personal ya que las personas no se encuentran motivadas a realizar los trabajos creativamente es decir desarrollar

su ingenio y raciocinio por lo que pudiera interpretarse que hay inutilización de talentos.

El reconocimiento a la aportación también presenta dificultades, en muchas ocasiones no se reconoce el esfuerzo individual, se le da más valor a los errores cometidos que la estimulación a los logros del trabajo realizado.

La responsabilidad es otro aspecto que también está afectado pues la toma de decisiones tiene serias dificultades. En muchas ocasiones el trabajo es poco controlado por lo cual no hay uniformidad en el cumplimiento el mismo, las decisiones que es necesario tomar hay que consultarlas primero antes de ponerla en práctica.

La adecuación de las condiciones de trabajo no es la mejor, se respira a veces un ambiente tenso, no se trata de colegiar en el colectivo laboral la forma de mejorar la forma en el puesto de trabajo a pesar de que el ambiente físico es agradable y existen condiciones mínimas de trabajo,

Otra dimensión a ser considerada es la reciprocidad o compromiso que alcanza un indicador de 2,5. Existe desmotivación por el trabajo, este se realiza la mayoría de las veces de forma rutinaria, superficial, solo los trabajos importante motivan a los miembros de la organización en cuanto al patrimonio institucional existen compañeros que hablan mal de la institución, en ocasiones no se defiende del departamento ni todos tratan con cuidado los bienes de la organización.

La retribución se manifiesta por la inadecuada incorporación de los compañeros a la capacitación por no sentirse motivados ni de formar parte de este grupo; la retribución al mejor trabajo no siempre es justa ni uniforme.

En cuanto a la equidad las promociones carecen de objetividad en ocasiones la eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento.

Por último la capacitación es conjuntamente con la motivación las dos dimensiones que mayor deficiencia presentan.

No siempre los problemas se resuelven de manera optima, no todos los departamentos participan en la solución de los retos de la organización, falta

trabajo en equipo. Hay departamentos docentes que siempre están en conflictos por inadecuadas relaciones interpersonales.

La información fluye lentamente, en ocasiones existen rumores y circulan chisme debido fundamentalmente a la información inexacta. No se abraza el cambio abiertamente, existe recelo en el uso de ciertas educacionales, hay grupos cuyas normas y valores no favorecen el desarrollo de la organización por lo que se imponen que los niveles superiores propicien cambios positivos en la misma.

Resumiendo podemos observar el comportamiento de los aspectos evaluados que nos induce a afirmar que el clima organizacional que reina en la preparatoria confronta dificultades que es necesario enfrentar con estrategias adecuadas.

De acuerdo a los instrumentos aplicados que analizó el ambiente físico, la satisfacción y normas de comportamientos de los maestros y estudiantes así como el comportamientos del liderazgo, motivación, reciprocidad y participación clasificamos el clima organizacional del área básica de paternalismo ya que las decisiones según el criterio de los propios encuestados son adoptados por la alta jerarquía organizacional, el control está centralizado. Existen relaciones de confianza, el clima para los subordinados es estable y estructurado, sus necesidades están cubiertas pero en las medidas que se respeten las normas establecidas.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# **CAPITULO 4. Influencia de la eficacia de los grupos, profesores y estudiantes en la Dirección del proceso Docente Educativo.**

## **4.1 Caracterización de la situación actual de la eficacia de los grupos en la Preparatoria No. 23.**

Para analizar la eficacia de los grupos es necesario valorar el comportamiento de la cohesión, el liderazgo, los roles, normas y estructuras que existen en los mismos, cómo se caracterizan y cómo se vinculan en el quehacer diario.

Se impone pues iniciar este análisis considerando al grupo como el conjunto de personas, con intereses comunes, que se relacionan con una determinada actividad, con buenas relaciones interpersonales, armónicas, que es dirigido por un líder y se unen para dar cumplimiento al objetivo propuesto.

Entre las propiedades comunes a todos los grupos se encuentra la cohesión. Esta ha sido definida por Sport (1975) como "el campo total de fuerzas motivantes que actúan sobre los miembros para mantenerlos en los grupos".

Este campo total de fuerzas motivantes está determinado por diversos factores humanos tales como la estimación hacia otros integrantes del grupo, la admiración profesional, las perspectivas de aprendizaje, el sentido de proteccionismo y muchos otros más.

Esta cohesión puede manifestarse en una atmósfera agradable, en la cooperatividad, en la integración del grupo.

Otro aspecto inherente al grupo es el liderazgo, considerando como líder la cualidad o posibilidad que tienen las personas de influencia mediante la cual se logra que los miembros de una organización participen voluntariamente y con entusiasmo en el cumplimiento de los objetivos. Tiene un carácter funcional-emocional, pues debe llevar al grupo al cumplimiento de su misión como tal y contribuir a la satisfacción de las necesidades grupales e individuales de sus miembros.

Este doble carácter identifica dos componentes internos del liderazgo: eficacia y simpatía que aunque no tienen que ser contradictorio, si pueden ser disfuncionales pues el liderazgo puede generar cierta dosis de hostilidad

Los roles es otra hostilidad inherente al grupo. Estos son un conjunto de conducta y una determinada posición dentro de un sistema social que tienen cierto efecto normativo en la conducta social y sirven para fijar límites en la conducta de los miembros de la sociedad, por lo que los roles determinan la conducta, según el rango que la persona ocupa.

Las normas son las reglas que rigen las conductas de los individuos del grupo.

El objetivo de estas es propiciar una estructura estable en pro del logro de los objetivos plasmados, por ello todo grupo tiene una estructura que s la forma de organización interna del mismo, es la forma de organizarse, funcionar e interrelacionarse los distintos miembros del grupo. Es un subsistema e relaciones estables, de carácter recíproco que los miembros realizan durante el desempeño de sus diferentes roles, por tanto es la característica más estables del mismo. infunde cierta comunidad e integridad.

A través de los criterios ofrecidos por los miembros o jefes de academias y maestros podemos inferir que perciben al grupo como una estructura estable unidad por la claridad de objetivo que los movilizan a la realización de las tareas propias de su actividad, existiendo un nivel promedio de confianza entre sus miembros y de espontaneidad que les permite mantener un liderazgo

compartido, con un predominio de roles que mejoran el trabajo grupal. Existe además la valoración de que su sentido de pertenencia al grupo es fuerte, lo que favorece el seguimiento de las normas grupales y sociales y por tanto la cohesión, unión e integridad grupal.

A pesar de esto aun hay algunos aspectos que debe valorar críticamente cada colectivo para que mejore su funcionamiento interno y se eleve la efectividad de la actividad y las relaciones de colaboración y responsabilidad, pues algunos miembros del colectivo expresaron ciertas dificultades en cuanto a: confusión en relación algunos objetivos, relaciones de poca confianza, algunos roles que interfiere el trabajo grupal, líder centrado en una persona. Ver tabla 10.

interpretar que lo valoran como una estructura que se desarrolla hacia la búsqueda de una organización interna estable. Se caracterizan por la claridad de objetivos donde priman las relaciones amistosas más que el sentido de pertenencia, existen subgrupos internos pero se unen en actividades comunes y se unen en un proceso de búsqueda de los identifiquen con un liderazgo distribuido.

Como se puede apreciar la brigada estudiantil está en un proceso de desarrollo y búsqueda que le permita considerarse como grupo estable, organizado, por lo que aun no han logrado el desarrollo de la unión, cohesión e integridad grupal.

Tabla 11

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Tabla 10 Percepción de la cohesión, liderazgo, roles, normas y estructuras que posee la academia o grupo.

Aspectos a analizar	Resultados	%
1. ¿Existe claridad en los objetivos comunes que tiene como grupo?	-Objetivos claros	18,4
	-Algunos objetivos claros	73,7
	-Confusión, conflictos	7,9
2. Características de las relaciones como miembros del grupo	-Confianza promedio	94,7
	-Poca confianza	5,3
3. ¿Cómo se desarrolla el liderazgo en su colectivo?	-Líder compartido	76,3
	-Líder distribuido	13,2
	-Líder concentrado en una persona	10,5
4. ¿Cómo toman las decisiones en su grupo?	-Hay consenso al votar	86,8
	-Se intenta integrar a la mayoría	7,9
5. ¿Cómo se desarrolla el sentido de pertenencia en el grupo?	-Bastante fuerte	76,3
	-Grupo abierto	13,2
	-Algún sentido fuerte	10,5
6. La norma que rige la conducta del grupo es:	-Normas grupales	73,8
	-Grupo subdividido	26,3
7. ¿Cómo los miembros del grupo cumplen su rol o función dentro del mismo?	-Predominan roles que mejoran trabajo grupal	74,2
	-Algunos interfieren	15,8
8. ¿Cómo está estructurado su grupo o academia?	-Existen subgrupos	73,7
	-Consolidación de grupo	26,3

Fuente: encuesta aplicada por el investigador

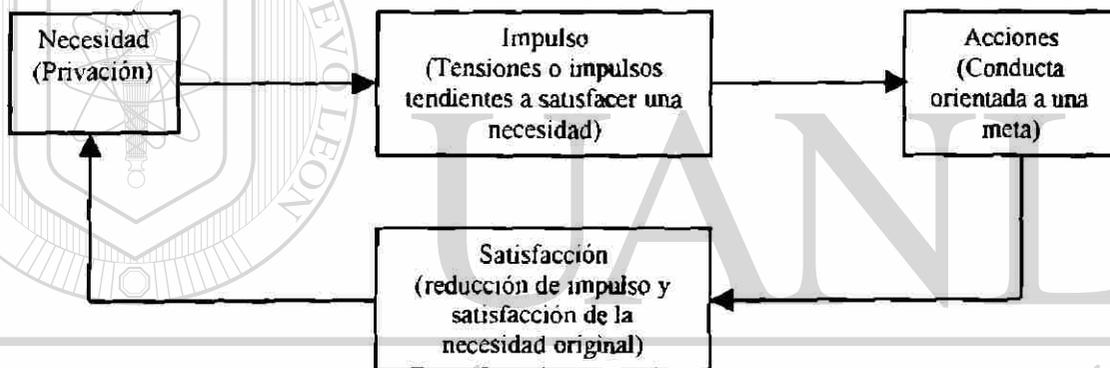
Tabla 11. Percepción de la cohesión, liderazgo, roles, normas y estructuras que poseen.

Aspectos a analizar	Resultados	%
1. ¿Existe claridad en los objetivos comunes que tiene como grupo?	-Objetivos claros y muy claros	90,5
	- Confusión, conflictos	7,5
	-Aparentemente no hay objetivos	2,5
2. Características de las relaciones como miembros del grupo	-Bastante confianza	92,5
	-Poca confianza	7,5
3. ¿Cómo se desarrolla el liderazgo en su .su academia?	-Líder creativo	50,0
	-Líder distribuido	32,5
	-Líder concentrado en una persona	10,0
4. ¿Cómo toman las decisiones en su grupo? 5,0	-Hay consenso al votar	90,0
	-No se toman decisiones	5,0
	-Se hace por pocos miembros	2,5
5. ¿Cómo se desarrolla el sentido de pertenencia en el grupo?	-Bastante fuerte	52,5
	-Grupo abierto	40,0
	-No tiene sentido de pertenencia	7,5
6. La norma que rige la conducta del grupo es:	-Normas comunes	92,5
	-Grupo subdividido	7,5
7. ¿Cómo los miembros del grupo cumplen su rol o función dentro del mismo?	-Predominan roles que mejoran trabajo grupal	75,0
	-Algunos interfieren	24,5
8. ¿Cómo está estructurado su grupo o colectivo?	-Existen subgrupos	87,5
	-Existen conflictos entre los subgrupos	12,5

Fuente: encuesta aplicada por el investigador

## 4.2 Análisis de las necesidades y potencialidades de los profesores y estudiantes de la Preparatoria No. 23.

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros por esta razón los administrativos tienen teorías establecidas acerca de la motivación, aquellos factores que en su caso, conducen y sustentan la conducta. Las perspectivas contemporáneas de la motivación se centran en algunos factores que pueden afectar la misma. La teoría de la satisfacción se enfoca en las necesidades internas que alientan el comportamiento. En un esfuerzo para reducir o satisfacer sus necesidades la gente actúa de cierta manera.



Esta propuesta está asociada con pensadores como Maslow, Alderfer, McGregor, Herzberg, Atkinson y McClelland.

Maslow percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, que van de las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autorrealización.

Autorrealización, desarrollo y satisfacción

Ego, orgullo, autoestima, progreso, reconocimiento, aprecio, admiración

Interacción, aceptación, amistad, comprensión constante



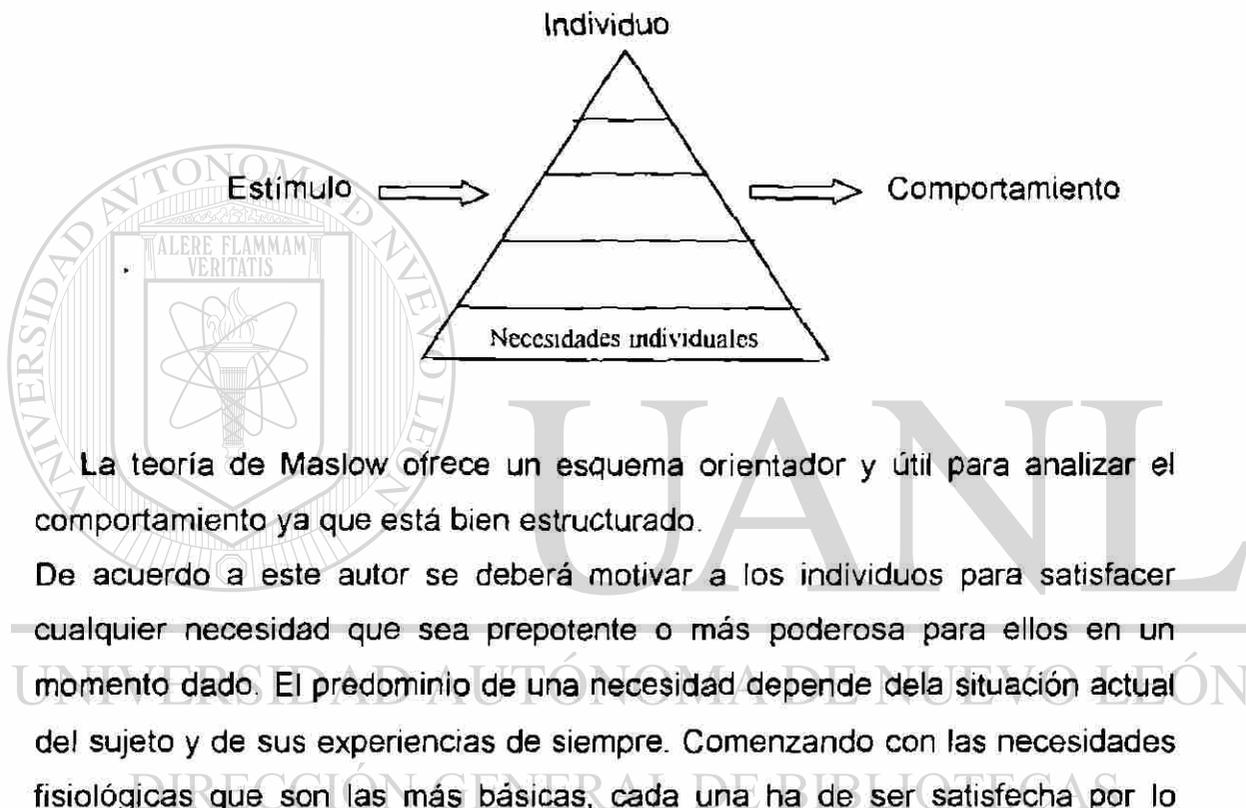
Protección contra peligro, dolor, incertidumbre  
desempeño, robo

Necesidades de seguridad

Alimento, reposo, abrigo, sexo

Necesidades fisiológicas

Estas necesidades toman forma y expresiones que varían de persona a persona. Su intensidad o manifestación también es muy variada debido a las influencias individuales.



La teoría de Maslow ofrece un esquema orientador y útil para analizar el comportamiento ya que está bien estructurado.

De acuerdo a este autor se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente o más poderosa para ellos en un momento dado. El predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias de siempre. Comenzando con las necesidades fisiológicas que son las más básicas, cada una ha de ser satisfecha por lo menos parcialmente antes que el individuo desee satisfacer una necesidad del siguiente nivel más alto.

En nuestra sociedad, desde hace mucho hemos considerado que casi todos podemos satisfacer la mayoría de nuestras necesidades básicas.

En la organización moderna las necesidades fisiológicas y de seguridad por lo regular se cubren de manera satisfactoria.

Siguiendo en la jerarquía esta la necesidad de pertenencia y ser querido. Maslow describió dos etapas de necesidades de estima: El deseo de logro y el de estatus y reconocimiento. En términos organizacionales la gente quiere ser

competente en su trabajo. Los directivos tienen muchas maneras de cubrir ambos tipos de necesidades: autoestima de los subordinados, trabajo interesante, retroalimentación sobre su desempeño, reconocimiento de su esfuerzo y estímulo personal; también puede hacerlo participar en el establecimiento de metas y la toma de decisiones.

Según Maslow una vez satisfecha adecuadamente todas las otras necesidades, los miembros de la organización estarán motivados por la necesidad de autorrealización. Buscará el sentido y desarrollo personal en el trabajo, buscando activamente nuevas responsabilidades. Este autor señala que las diferencias individuales son máximas a este nivel.

Para algunos, producir trabajo de alta calidad puede ser un medio de conseguir autorrealización, para otros, desarrollar ideas creativas y útiles cumple esa misma necesidad.

A continuación mostramos los resultados de una encuesta aplicada a colectivos pedagógicos y brigadas estudiantiles del área básica valorando los aspectos anteriormente señalados en los distintos niveles, de acuerdo a la respuesta se interpretaron las mismas de satisfechas, insatisfechas, y ni satisfechas, ni insatisfechas.

Los resultados de la encuesta aplicada a los profesores. Según la teoría de Maslow se evidencia que existe un nivel promedio de satisfacción de las necesidades de autorrealización, estima, sociales y de seguridad ya que ninguna excede de 75% y las necesidades fisiológicas solo están satisfechas en un 29 %.

Consideramos que las posibles causas de que las necesidades fisiológicas tengan un nivel de insatisfacción tan alto están dadas en que el trabajo intelectual se hace agotar por el aumento del nivel de exigencia en la actividad docente investigativa y asistencial y que la remuneración salarial no permite la satisfacción de las necesidades crecientes en una sociedad limitada económicamente por el bloqueo a que está sometida.

En cuanto a la necesidad de seguridad el 66 % experimenta satisfacción por considerar que las condiciones y ambientes de trabajo son adecuadas y por la

existencia de reglamentos políticas y estables que les permite sentirse protegidos y seguros de su situación laboral.

El 70,9 % siente satisfecha sus necesidades sociales, por mantener relaciones de interacción con sus colegas y directivos y sentirse aceptados por estos así como por estar de acuerdo con el estilo de dirección imperante.

Las necesidades de estima y reconocimiento se aprecia por el estilo de profesión y por considerar muy importante y necesaria su labor desde el punto de vista muy social (61,6%)

La auto realización es la necesidad que obtuvo mayor nivel de satisfacción (74,36%) ya que la mayoría considera que ha tenido éxito en su profesión y se siente satisfecho con su desempeño laborar, aunque existe un 22% de docentes que aun no han podido desarrollar la creatividad, espíritu de superación y satisfacción con la labor que realiza.

Al analizar los resultados de los estudiantes se evidencia que existe un nivel promedio de satisfacción de las necesidades de autorrealización, estima, sociales y de seguridad ya que ninguna excede al 65% y las necesidades fisiológicas se comportan tanto satisfactorias como insatisfactoriamente en un 38,46%.

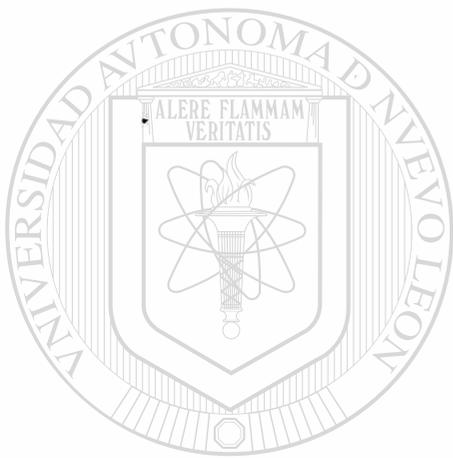
Consideramos que las posibles causas de que las necesidades fisiológicas se comporten así este relacionado a que son estudiantes que recién inician la preparatoria con expectativas que no están seguros de que puedan cumplirlas, la mayoría son becados o vienen de fuera, donde las condiciones de vida no siempre son optimas y además dependen de la ayuda familiar.

En cuanto a la necesidad de seguridad el 55,7% experimenta satisfacción por considerar que a pesar de que el ambiente de la preparatoria es adecuado y de exigir reglamentos y políticas estables que al cumplirlas le brindan protección tienen cierta incertidumbre e inseguridad en el estatus estudiantil ya que el rigor del estudio es alto y el rendimiento académico no siempre es el adecuado y puede influir negativamente en su permanencia en sus estudios.

El 46, 15% siente satisfechas sus necesidades sociales por considerar en ocasiones el estilo de dirección institucional riguroso en contraposición con las

características de la enseñanza media de donde procede. Existe la posibilidad además que no todos los docentes se relacionan adecuadamente con los estudiantes a pesar de sentirse aceptado dentro del mismo entorno.

Las necesidades de estima y reconocimiento se comportan muy similares, se aprecia que están a gusto con la carrera escogida y la consideran prestigiosa sin menospreciar el sentimiento de realización por el desempeño estudiantil.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# Capítulo 5 Estrategias y plan de acción para garantizar la eficacia de la Organización.

## 5.1 Resultados valorativos de la situación actual de la Cultura y el Clima Organizacional en la Preparatoria No.

23.

El resultado del diagnóstico realizado en la preparatoria en cuanto cultura y clima organizacional nos permite analizar la situación actual existente en la misma. Se trata de un área que dentro de la institución tiene alrededor de 26 años de fundada caracterizada por un equipo de trabajo que desde su inicio se ha mantenido estable en cuanto a sus jefes y estilo de dirección. Puede inferirse por tanto, que tiene normas de trabajo establecidas, con valores compartidos así como actitudes y sentimientos aceptados por el grupo. Las relaciones con los directivos de forma general son satisfactorias aunque rechazan el autoritarismo y no se sienten estimulados adecuadamente con los resultados del trabajo que realizan teniendo el criterio que existe en ocasiones inutilidad de talentos.

A pesar de caracterizarse por un grupo de personas honestas, solidarias, con alto sentido de responsabilidad y profesionalidad rechazan la sobrecarga de trabajo y sobre todo se detectan dificultades en cuanto al trabajo en equipo lo cual ellos han concientizado y son del criterio que es necesario superar. La mayoría son reacios al cambio y no son abiertos en la utilización de tecnología

educativa que rompa esquemas tradicionales. No gustan de correr riesgos y les falta un mayor protagonismo en la toma de decisiones.

El clima organizacional es considerado agradable sin embargo en el marco físico ambiental existen serias insatisfacciones tanto de profesores como de estudiantes.

Un grupo de miembros de la organización critican a la misma con sentido de ayuda no obstante otros lo realizan veladamente por lo que existe rechazo a enfrentar los problemas. Un aspecto muy positivo es que existe censura unánime ante el abuso y/o robo entro de la organización.

Existe dificultad con el liderazgo, en este aspecto se detecta inadecuada solución a los conflictos. La estimulación y recompensa a los subordinados no siempre existe y esto genera insatisfacciones.

La ideas que surgen de la base son escuchadas, aceptadas por los superiores pero no se logran ejecutar en el quehacer diario.

La comunicación es un aspecto que está afectando y que repercute negativamente en la organización pues fluye muy lentamente, trayendo consigo que se tergiverse la realidad y esto repercute en la imagen de los directivos y de la institución. El estilo de liderazgo que se desea por los seguidores es el comunicativo y participativo, aunque los resultados son otros.

No existe negociación por lo que hay confrontación con los subordinados siendo el estilo que predomina el de acomodación es decir suavizar la situación de los conflictos que se presentan sin una solución enérgica y adecuada.

Por último es necesario señalar que según el criterio de los encuestados las decisiones de la organización son adoptadas por la alta jerarquía organizacional por lo que el control está centralizado, existe relaciones de confianza entre jefes y subordinados, con un clima estable y estructurado, todo ello en la medida que se respete las normas establecidas.

### 5.3 Plan de acción para elevar la identidad, la racionalidad y el sentido de pertenencia a la Preparatoria.

Estrategia # 1

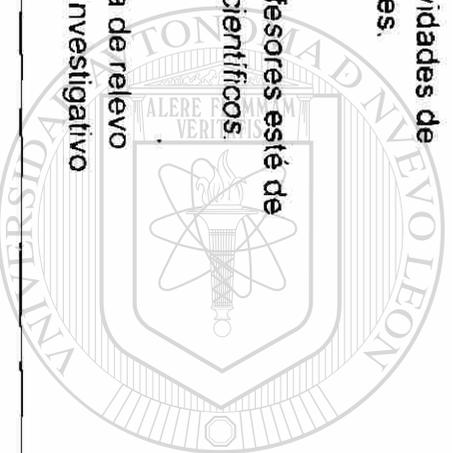
Capacitar al equipo de dirección de la preparatoria en las técnicas modernas de dirección

#	ACCIONES	RESPONSABLE	PARTICIPANTE	FECHA
1	Impartir cursos a los directivos de la preparatoria sobre teoría general de dirección que incluya la dirección estratégica.	Esthela Medina	Directivos de la preparatoria	curso 2001/2002
2	Impartir curso a los directivos de la preparatoria sobre la teoría general de comunicación y su influencia en la actividad del trabajo en los equipos de dirección.	Esthela Medina	Directivos de la preparatoria	curso 2001/2002
3	Impartir curso a los directivos de la preparatoria sobre cultura organizacional y liderazgo	Esthela Medina	Directivos de la preparatoria	Curso 2001/2002

## Estrategia # 2.

Elevar la gestión de los recursos humanos priorizando la estimulación a trabajadores y estudiantes.

#	ACCIONES	RESPONSABLE	PARTICIPANTE	FECHA
1	Garantizar que todos los directivos de la preparatoria manifiesten de manera sistemática el reconocimiento moral a sus trabajadores y estudiantes.	Equipo directivo	Maestros y estudiantes	Permanente
2	Controlar que funcione con calidad el sistema de emulación individual y colectiva.	Equipo directivo	Colectivo Laboral y estudiantes	Permanente
3	Aprovechar la infraestructura de la preparatoria en la Estimulación a través de planes vacacionales a nivel institucional y con otros CEMS y actividades de recreación a estudiantes y trabajadores.	Equipo directivo Jefes de academias	personal y estudiantes	Permanente
4	Cumplir que la estimulación a los profesores esté de acuerdo a los resultados docentes y científicos.	Jefes de academias	Profesores	Permanente
5	Trabajar en la aplicación de la política de relevo generacional del personal docente e investigativo	Jefes de academias	Profesores	Permanente



Estrategia # 3

Preparar a los maestros para enfrentar el cambio con vista a los retos y desafíos de la Educación Media Superior en los próximos años.

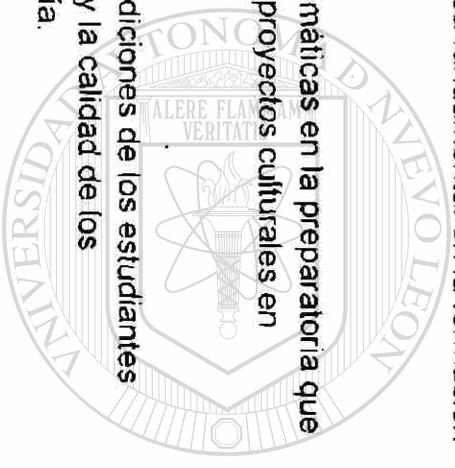
#	ACCIONES	RESPONSABLE	PARTICIPANTE	FECHA
1	Garantizar la programación de eventos científicos, cursos de Postgrado, diplomados y Maestrias a los maestros para que garanticen su desarrollo científico-técnico.	Administrativo Jefes de academias	Profesores	Permanente
2	Promover el desarrollo de los proyectos de investigación científica de la preparatoria 23 y su aprobación por el director de la misma.	Equipo directivo	Profesores	Permanente
3	Incentivar y promulgar la promoción investigativa, para poder elevar la categoría docente y científica de la preparatoria.	Equipo directivo	Profesores	Permanente
4	Incorporación de los profesores de la preparatoria con las condiciones requeridas a los programas de Doctorado	Equipo directivo	Profesores	Permanente



Estrategia # 4

Lograr un desarrollo organizacional que propicie una consolidación de la Cultura y Clima organizacional en la Preparatoria No 23.

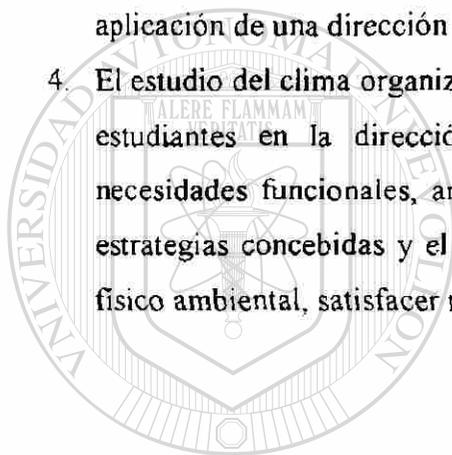
#	ACCIONES	RESPONSABLE	PARTICIPANTE	FECHA
1	Consolidar valores éticos, estéticos, científico-técnico y político en la formación integral de los estudiantes	Directivos, jefes de academias, investigadores	Profesores y estudiantes	Permanente
2	Fortalecer la imagen de la preparatoria dando a conocer su historia, su impacto social y los resultados de las personalidades relevante en la etapa actual por considerarse esta área fundamental en la formación de estudiantes.	Equipo directivo	Profesores y Estudiantes	Permanente
3	Desarrollar actividades en forma sistemáticas en la preparatoria que fortalezca el vínculo con la sociedad. (proyectos culturales en comunidades priorizadas)	Directivos, equipo de extensión	Profesores y Estudiantes	Permanente
4	Garantizar de manera estable las condiciones de los estudiantes así como la de las Areas Deportivas y la calidad de los servicios que se brindan en la cafetería.	Directivos, administrativo	Profesores y Estudiantes	Permanente



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CONCLUSIONES

1. La situación actual de los procesos de dirección de la Preparatoria No. 23 exigen cambios en los métodos y estilo de dirección que permitan su desarrollo estratégico.
2. En el estudio de la cultura organizacional a nivel de la preparatoria pudimos comprobar que de acuerdo a la aptitud directiva del equipo de dirección uno de los elementos que presenta las mayores dificultades es la comunicación, existiendo también problemas en sencillez, integración y compromiso con la calidad, aunque en menor cantidad.
3. Es necesario el perfeccionamiento de la cultura organizacional, el liderazgo y la aplicación de una dirección más participativa.
4. El estudio del clima organizacional así como las eficacia de los grupos, profesores y estudiantes en la dirección del proceso docente educativo no satisfacen las necesidades funcionales, ambientales y escénicas por lo que se debe cumplir las estrategias concebidas y el plan de acción para revertir las condiciones del marco físico ambiental, satisfacer necesidades y lograr la integridad del área.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario continuar profundizando en los distintos procesos de dirección que influyen el medio ambiente interno de la organización y en la capacitación o cambios necesarios en la estructura de dirección.
2. Profundizar en el análisis y funcionabilidad de la estructura de dirección de la preparatoria y reestructurar el equipo directivo con personal que realmente tenga una entrega con la preparatoria.
3. Continuar el desarrollo del trabajo de investigación en el diagnóstico de la cultura organizacional de la preparatoria que permitirá tributar a la institución en un mejor cumplimiento de la visión de la misma.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

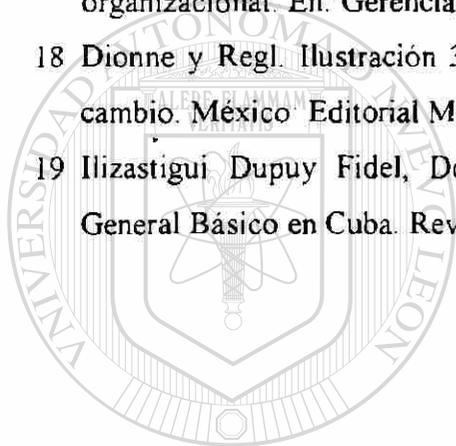
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Belloso Medina Oscar, Fernández Viñas Fernando, García Luna Natalia. Algunos aspectos del desarrollo de la cultura organizacional y la actitud directiva en la Universidad Rafael Belloso Chacín. En: Selección de artículos sobre planeación y dirección estratégicas de Universidades. Venezuela: Editorial URBE; 1998
  2. Schein Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janes Barcelona; 1988
  3. Arrieta L, Camacho M, Fuentes B. Teoría administrativas: relaciones humanas, comportamiento organizacional y desarrollo organizacional. En: planificación estratégica y política gerencial. Universidad Rómulo Gallego, San Juan de los Morros; 1999
  4. Álvarez Blanco AS, Álvarez Pérez AG. Planificación estratégica de intervenciones en salud. La Habana: ENSAP; 1998
  5. Stonner James AF, Freeman R, Edward Gilbert JR, Daniel R. Administración. Mexico: editorial Prentice Hall Hispanoamericana; 1996
  6. Álvarez Blanco AS. Diagnóstico Organizacional. En: Gerencia Universitaria en Salud. La Habana; 1999
- 
7. Escotet Álvarez Miguel Angel Ensayo Tendencias, Misiones y Políticas de la Universidad. Ira Ed. Nicaragua. Editorial UCA. Unesco, Nicaragua; 1993.
  8. Romillo Torke Antonio, Hernández Cotón Silvio. El perfeccionamiento continuo de la gestión Universitaria. ISPJEE. Universidad Politécnica de Valencia. La Habana; 1998.
  9. Tünnermann C. La Educación Superior en el Umbral del Siglo XXI. Caracas: Cresalc/Unesco; 1996
  10. Rodríguez González Fermín Orestes. Retos y Perspectivas de la Capacitación Gerencial para el Siglo XXI. Revista Cubana Educ Sup 1997; (2) p.66-73
  11. Fernández Caballero Emilio, Capote Mir Roberto. La Organización en la Gerencias de los Servicios de Salud. En: Gerencia de Salud. Selección de Temas. Tomo II. La Habana; 1997

12. El estudio de las organizaciones. Capítulo II Diagnóstico Organizacional. Material Docente. Santiago de Chile. 1992
13. Menguzato Martina, Renau Juan José. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management. Ariel SA. Barcelona; 1999.
14. Peters T, Waterman RH. En busca de la excelencia. Barcelona; 1982
15. Schein Edgar Consultoria de proceso: Su papel en el desarrollo organizacional. México: Addison Wesley Iberoamericana; 1990
16. Pettigrew Andrew. On studying organizational cultures administrative. Science Quarterly; 1979
17. Álvarez Blanco Adolfo S. Cambio y Clima o habitus y cultura institucional u organizacional. En: Gerencia Universitaria en Salud. La Habana, 1999
18. Dionne y Regl. Ilustración 3 titulada Modelo estructural del cambio. En: Reto al cambio. México Editorial Mc Graw Hall; 1994
19. Ilizastigui Dupuy Fidel, Douglas Pedroso Roberto. La formación del Médico General Básico en Cuba. Rev Educ Med Salud 1993; 27 (2). 189



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## BIBLIOGRAFIA

1. Administración Universitaria. CEPES UH; 1997
  2. Aldana Eduardo ¿Para qué planeamos?. En: planeamiento universitario. Santa Fé de Bogotá; 1996
  3. Álvarez de Zayas C. La Escuela en la vida. La Habana; 1992
  4. Álvarez Blanco AS, Álvarez Pérez AG. Planificación estratégica de intervenciones en salud. La Habana: ENSAP; 1998
  5. Álvarez Blanco AS. Diagnóstico Organizacional. En: Gerencia Universitaria en Salud. La Habana; 1999
  6. Álvarez Blanco AS. Cambio y clima o habitus y cultura institucional u organizacional. En: Gerencia Universitaria en Salud. La Habana; 1999
  7. Álvarez Pérez A, Álvarez Blanco A. Diagnóstico Organizacional. Una propuesta de intervención estratégica para el mejoramiento continuo de la calidad en los servicios de enfermería. La Habana: MINSAP; 1996
- 
8. Aragón Sierra Silva. Liderazgo y Manejo de Conflicto. Programa para dirigente de educación superior en Colombia. Colombia; 1995
  9. Arrieta L, Camacho M, Fuentes B. Teorías Administrativas: Relaciones humanas, comportamiento organizacional y desarrollo organizacional. En: Planificación estratégica y política gerencial. Universidad Rómulo Gallego, San Juan de los Morro; 1999.
  10. Austin Nancy, Peters Tom .El liderazgo. En: Pasión por la excelencia. Característica diferencial de las empresas líderes. La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 1897. p. 269-413
  11. Belloso Medina Oscar, Fernandez Viña Fernando, García Luna Natalia. Algunos aspectos del desarrollo de la cultura educacional y la actitud directiva en la Universidad Rafael Belloso Chacín. En: Selección de artículos sobre planeación y dirección estratégica de universidades. Venezuela: Ediciones Urbe; 1998

12. Blanco Nicalás E. Dirección de investigación un peldaño hacia el siglo XXI. Rev Fac Med 1999;18(1): 28-35
13. Blima Schraiber, Cesar Medice Andre, Mendez Concalves RB. El reto de la educación médica frente a los nuevos paradigmas económicos y tecnológicos. Rev Educ Med Salud 1994; 28(1): 20-51
14. Borroto Cruz Radamés. Los principios de la educación comunista y la educación médica superior. Rev Educ Med Sup 1990; 4(1):29-41
15. Caballero Santos Orlando. Desarrollo estratégico y de la cultura organizacional para lograr el cambio en la Facultad de Derecho (tesis de maestría en ciencia de la educación). Camagüey, 1997
16. Capella Riera Jorge. Educación y sociedad desde la perspectiva de la investigación educacional. Rev Cub Educ Sup 1994; (3): 5
17. Casals Julio Cesar. Psicología Social La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 1989
18. Cloke Kenneth, Goldsmith Joan. Manual para el cambio organizacional. En: Humanizando el puesto de trabajo. Edición Centro Coordinador de estudio de Dirección; 1996
19. Cruz Acosta Andrés, Donato Pérez Antonio. Diagnóstico de salud y Diagnóstico Educativo. Un enfoque integral. Rev Cub Salud Pub 1996; 22(2):102
20. Coveing Leader Shit Center. New York; 1991
21. Chivas Ortiz Felipe. La motivación para crear en los marcos de la educación algunas reflexiones y apuntes críticos. Rev Cub Sub 1994; 14(2): 28
22. Davyt Almicar, Figaredo Francisco. Dos enfoque sobre la educación superior Brasil: UNICAMP, Campinas, 1997
23. Debois Jacques. La Educación: encierra un tesoro. Introducción. UNESCO; 1996
24. Declaración de Bariloche. V Cumbre Iberoamericana de jefes de estado y de gobierno; junio 1996
25. De Infante Nohemy B Liderazgo y Enfermería: posibilidades y tendencia. Educ Med Salud 1992; 26(2): 242-250
26. Dionne y Relg. Ilustración 3 titulada modelo estructural del cambio. En: Reto al cambio México: Editorial Mc Graw Hall, 1994
27. El Diagnostico Organizacional. Material docente Santiago de Chile; 1992

28. Ernesto Romero Luis. Los componente de la dirección universitaria. Organización y gestión. En: administración superior. Universidad de los Andes. Santa Fe de Bogota. D.C; 1996
29. Escotet Álvarez Miguel Angel. Ensayo. Tendencia, Misiones y política de la universidad. 1ra ed. Nicaragua. Editorial UCA. UNESCO. Nicaragua; 1993
30. Esquivel J. E. Administración de las organizaciones. Siete conceptuales. México; 1995. p. 25-30
31. Fernández Caballero Emilio, Capote Mir Roberto. La Organización en la gerencia de los servicios de salud. En: Gerencia de salud. Selección de temas. Tomo II. La Habana; 1997
32. García del Portal Jesús M. La Universidad Latinoamericana: Cultura e identidad cultural. Rev Cub Educ Sup 1998; (3): 3-31
33. García Guardilla Carmen. Situación y principales dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina. Venezuela: Cresalc-UNESCO; 1995
34. Gibbons Michael. Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. UNESCO; 1998
35. González Corona Jorge. Algunas consideraciones sobre la planificación del desarrollo de la Educación en Cuba. Rev Cub Educ Sup 1994; 14(1): 81-93
36. González Maura Viviana, Castellano Serrano D, Córdova Llorca María A, Rebollar Sánchez M, Martínez Angulo M, Fernandez González Ana. Comunicación. En: Psicología para educadores. La Habana: Editorial Pueblo y Educación; 1995. p. 66-88
37. González Nuñez J, Monroy de Velazco A, Keepferman Silberteín E. Grupos humanos. En: dinámica de grupos: técnicas y tácticas. México: editorial concepto; 1978. p. 17-42
38. González Pacheco Otmara. El curriculum en el marco de planamiento y la administración institucional. La Habana; 1994
39. González Rey Fernando. Motivación profesional en adolescentes y jóvenes. La habana: Editorial Ciencia Social 1993
40. González Rey Fernando. La personalidad, su eduación y desarrollo La Habana: Editorial pueblo y educación; 1993
41. González Serna Diego. Teoría de la motivación y práctica profesional. La Habana: Editorial pueblo y educación; 1995

42. Goldsmith Joan. Valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. MES. La Habana. 1996
43. Gutiérrez Pérez Eberto. Estrategia para la dirección de una organización universitaria de nuevo tipo en la red de universidades cubana (tesis de doctorado en ciencias pedagógicas). Universidad de Oriente; 1999
44. Himmel K. Erika. Formación de la estructura organizacional. En: Administración Universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica. 2da Ed. México: Uduel; 1996
45. Huerta A Alanes, Banes G. La administración educativa, sus conflictos. Boletín Michuacan, México; 1993
46. Ilizastigui Dupuy Fidel, Douglas Pedrosa Roberto. La formación del médico general básico en cuba. Rev Educ Med Salud 1993, 27(2) 189
47. Jardines J. B. Avances en la profesión y educación médica en Cuba. En: Cumbre mundial de educación médica. Edimburgo; 1993
48. Kraftchenko Oksana. Los estilo de comunicación educativa. La Habana; 19990
49. Maslow AH. Motivación y personalidad. Madrid; 1991
50. Menguzato Martina, Renau Juan José. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del mannagement. Barcelona: Ariel SA; 1999
51. Mieres Orta Aida. La administración por objetivo una opción en la búsqueda de la excelencia. Rev Cub Educ Sub 1998; 18(3): 65-76
52. Nichols Bárbara. Liderazgo. En: Asociaciones y negociaciones. Suiza; 1998. p.43-46
53. Papeles en el proceso de cambio cultural En: Dirección por valores. Material docente, 1997
54. Pastor Castell- Floret Serrato. Liderazgo En: Gerencia de salud selección de temas. La Habana; 1997
55. Pettegrew Andrew. On studying organizational cultures administrative. Science quartely 1979
56. Peters T, Warteman RH. En busca de la excelencia. Barcelona; 1982
- 57 Ramos Serpa Gerardo. Acerca de la formación humanística. Rev Cub Educ 1998; (3). 39-56
58. Rey García Amalio Alejandro El trabajo en equipo y liderazgo. En: Como gestionar la calidad de las universidades. Madrid, España, 1998

59. Rodríguez González Fermin Orestes. Retos y perspectiva de la capacitación gerencial para el siglo XXI. Rev Cub Educ Sub 1997;(2): p. 66-73
60. Rodríguez González O, Alemanis Ramos S. Proyección estratégica de las Universidades Cubanas. Ponencia III Taller Internacional sobre educación superior y su perspectiva. CEPES Habana; 1996
61. Roberto Motta Paula, Ortiz Castillo Félix, Ernesto Ramos Luis. Sobre los procesos de la toma de decisiones en la universidad. En: Administración de recursos humanos. Santa Fe de Bogotá; 1996. p. 77
62. Romillo Torke Antonio, Hernández Cotón Silvio. El perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria. IPSJAE. Universidad Politécnica de Valencia. La Habana; 1998. p.3-52
63. Salas Perea Ramon. El proceso de enseñanza aprendizaje: Su esencia. Rev cub Educ Med Sub 1992; 6(1):8-16
64. Santiago Martínez Paloma. La Investigación acción y el desarrollo profesional docente. Rev Cub Educ sub 1998; (3): 77-91
65. Seiler John A. Diagnóstico de los conflictos interdepartamentales. En: desarrollo organizacional. Valores, procesos y tecnología;1972. p. 474-490
66. Schein Edgar. Consultoria de proceso: su papel en el desarrollo educacional. Addison Wesley Iberoamericano. México; 1990
- 
67. Schein Edgar. La cultura empresarial y liderazgo. Plaza y Janés. Barcelona; 1988
68. Silva L. C. Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud: una mirada crítica. Días de santo. España; 1997
69. Stonner James AF, Freeman, R Edward, Gilbert JR, Daniel R. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996
70. Suarez jiménez julio. El sistema de Salud en Cuba. Desafío hacia el año 2000. Rev Cub Salud Pub 1997; 23(1-2): 5-16
71. Tünermann C. La educación superior en el umbral del siglo XXI. Cresalc-Unesco. Caraca; 1996. p. 143
72. Vecino Alegret Fernando. La educación superior en cuba: Historia, actualidad y perspectiva. La habana: Cresalc; 1996
73. Vega García Angel, Fernandez Viña Fernandez, García Luna Natalia. La planificación estratégica de la universidad de Camagüey en función de los planes de

desarrollo de la región Centro Oriental y la proyección ganadera. Rev cub edit Sup 1999; 18(3): 93-105

74. Yopez F. Rodrigo, Barreto Dimitri. Ciencias, Universidad y progreso social. Rev Inst Juan Cesar García 1993; 3(2):1-7.

## Tablas

TENDENCIA



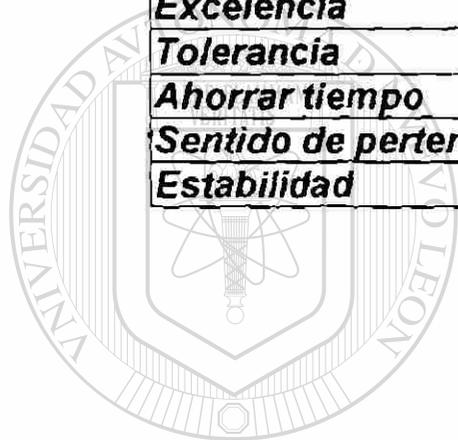
1 / P=0.80

No	RESULTADO	ESTILOS	$\chi^2_{CAL}$	$\chi^2_{TAB}$
1	-1	B	46.72	11.34
2	1	C	25.90	11.34
3	0	A/B	22.66	11.34
4	1	A	24.66	11.34
5	1	B	11.90	11.34
6	2	D	58.66	11.34
7	1	D	30.17	11.34
8	0	B/D	12.93	11.34
9	1	B	27.69	11.34
10	1	A	42.52	11.34
11	1	D	42.66	11.34
12	0	A/D	20.17	11.34
TOTAL			82.8	11.34

INDICADOR	CALCULO
Competitividad	-100
Conocer a las personas	-97
Control	-60
Liderazgo innovativo	-60
Excelencia	-60
Tolerancia	-47
Ahorrar tiempo	-33
Sentido de pertenencia	-7
Estabilidad	0
Mantenerse firme en sus pensamientos	17
Flexibilidad	23
Hacer impacto	27
Innovación	27
Encontrar un mejor camino	53
Trabajo duro	60
Influenciar a los demás	60
Ayuda al ser humano	60
Colectivismo	60
Perseverancia	67
Consagración	67
Ir a la cabeza	70
Creatividad	70
Respeto a la gente	77
Ser necesitado	87
Ganar	87
Lealtad	120
Honestidad	203

## INDICADORES CRITICOS

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
<b>Competitividad</b>	<b>-100</b>
<b>Conocer a las personas</b>	<b>-97</b>
<b>Control</b>	<b>-60</b>
<b>Liderazgo innovativo</b>	<b>-60</b>
<b>Excelencia</b>	<b>-60</b>
<b>Tolerancia</b>	<b>-47</b>
<b>Ahorrar tiempo</b>	<b>-33</b>
<b>Sentido de pertenencia</b>	<b>-7</b>
<b>Estabilidad</b>	<b>0</b>



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
**INDICADORES NORMALES**

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
<b>Ir a la cabeza</b>	<b>70</b>
<b>Creatividad</b>	<b>70</b>
<b>Respeto a la gente</b>	<b>77</b>
<b>Ser necesitado</b>	<b>87</b>
<b>Ganar</b>	<b>87</b>
<b>Lealtad</b>	<b>120</b>
<b>Honestidad</b>	<b>203</b>

## INDICADORES PROBLEMAS

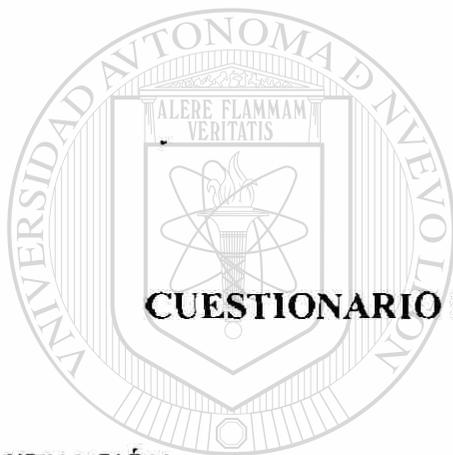
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
<i>Mantenerse firme en sus pensamientos</i>	17
<i>Flexibilidad</i>	23
<i>Hacer impacto</i>	27
<i>Innovación</i>	27
<i>Encontrar un mejor camino</i>	53
<i>Trabajo duro</i>	60
<i>Influenciar a los demás</i>	60
<i>Ayuda al ser humano</i>	60
<i>Colectivismo</i>	60
<i>Perseverancia</i>	67
<i>Consagración</i>	67

<b>IDENTIFICACION DE PROBLEMAS ORGANIZACIONALES</b>			
<i>Func. Solap.</i>	Efecto	<i>Deseo escuch</i>	Poco efecto
<i>Brech. En res.</i>	Efecto	<i>Insenc. Amb.</i>	Efecto
<i>Sobrecarga</i>	Buen efecto	<i>F. De oportun.</i>	Poco efecto
<i>Subutilización</i>	Efecto	<i>F. De visión</i>	Poco efecto
<i>Roles no cla.</i>	Efecto	<i>F. Pensa. Est.</i>	Efecto
<i>Opos. Func.</i>	Poco efecto	<i>Comun. 1 vía</i>	Poco efecto
<i>Aislamiento</i>	Poco efecto	<i>Comp. Por rec</i>	Buen efecto
<i>Innece. Pre.</i>	Efecto	<i>Salar. Explo.</i>	Buen efecto
<i>Prof. De reu.</i>	Buen efecto	<i>F. De protecc.</i>	Efecto
<i>Exc. Reglas</i>	Efecto	<i>Inad. Med. Prot</i>	Buen efecto
<i>Confusión</i>	Efecto	<i>Discriminación</i>	Sin efecto
<i>Coord y cons.</i>	Poco efecto	<i>Silen. Crit</i>	Efecto
<i>Inflexibilidad</i>	Poco efecto	<i>Bat. Carr cab</i>	Buen efecto
<i>Tec. Inaprop.</i>	Efecto	<i>Comp defect.</i>	Efecto
<i>Incap. Cambio</i>	Poco efecto	<i>Ataq. Perso</i>	Efecto

<b>AUDITORIA DE VALORES</b>		
<b>TESIS</b>	<b>VALORES</b>	<b>RESULTADO/ <math>\alpha= 0.05</math></b>
<b>1</b>	1	Desacuerdo
<b>2</b>	1	Desacuerdo
<b>3</b>	0	Neutral
<b>4</b>	0	Neutral
<b>5</b>	0	Neutral
<b>6</b>	0	Neutral
<b>7</b>	0	Neutral
<b>8</b>	0	Neutral
<b>9</b>	1	Desacuerdo
<b>10</b>	-1	Acuerdo

<b>REVISION ORGANIZACIONAL</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR / <math>\alpha=0.05</math></b>
<b>Inclusión</b>	4
<b>Colaboración</b>	3
<b>E. de trab. R</b>	3
<b>Visión</b>	4
<b>Cel. Diversid.</b>	4
<b>Conc. Del Pro</b>	4
<b>Comun. Hone</b>	4
<b>Correr riesgo</b>	3
<b>Pertenen. Ind</b>	3
<b>Sol. Para. Pro</b>	3
<b>Cada uno lid.</b>	3
<b>Prog. Perso.</b>	3
<b>Conf. Opor</b>	3
<b>Oblig. Cambio</b>	4

## ANEXOS



### CUESTIONARIO SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO

grupo y sus relaciones interpersonales han sido buenos.

#### SITUACIÓN

1.- Sus subordinados ya no están respondiendo a su conversación amistosa y a su evidente preocupación por su bienestar.

2.- Los resultados de su grupo de trabajo se están incrementando. Ud. quiere asegurarse de que todos los miembros están conscientes de sus responsabilidades y de lo que se espera de cada uno de ellos.

3.- Los miembros de su grupo tienen dificultades para resolver un problema por sí solos. Ud. normalmente les ha permitido resolver los problemas por sí mismos. Tradicionalmente, los resultados del

#### ACCIONES ALTERNATIVAS

a.- Enfatiza el uso de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.

b.- Sin presionar su participación personal, propicia que el problema sea discutido con Ud.

c.- Habla con sus subordinados y determina los objetivos a cumplir.

d.- No interviene internamente.

a.- Propicia una interacción amistosa para asegurarse de que todos los miembros están conscientes de sus responsabilidades y de lo que se espera de cada uno.

b. No toma una acción definida.

c. Hace todo lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido.

d.- Enfatiza la importancia de las tareas y de las fechas de cumplimiento.

a.- Trabaja con el grupo y junto con ellos busca la solución del problema.

b.- Deja que el grupo continúe trabajando solo.

c.- Actúa rápidamente y firmemente para corregir y reorientar.

d. Estimula al grupo para que trabaje en el problema y los apoya en sus esfuerzos.

## SITUACION

4.- Ud. está considerando un cambio sustancial en las tareas del grupo. Tradicionalmente, sus subordinados han tenido resultados de trabajo excelentes. Ellos aceptan la necesidad de cambios.

5.- El rendimiento de su grupo ha ido disminuyendo en los últimos meses. Sus miembros siempre han estado preocupados por el cumplimiento de los objetivos. La redefinición de funciones y responsabilidades ha ayudado a resolver estas situaciones

en el pasado. Tradicionalmente, el grupo ha necesitado recordatorios para lograr los resultados en el tiempo establecido.

6.- Usted ha sido designado para dirigir un grupo que tradicionalmente ha sido considerado como eficiente y que su jefe anterior controlaba estrechamente. Usted quiere mantener la eficiencia tradicional, pero le gustaría lograr una mayor "humanización" del ambiente de trabajo.

## ACCIONES ALTERNATIVAS

a.- Propicia la participación del grupo en el desarrollo del cambio sin imponer su dirección.

b.- Anuncia los cambios y los implementa con una supervisión estrecha.

c.- Permite al grupo formular la orientación del cambio.

d.- Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se reserva la dirección del cambio. ®

a.- Permite que el grupo reformule sus direcciones de trabajo.

b.- Incorpora las recomendaciones del grupo, pero comprueba que se cumplan los objetivos.

c.- Redefine funciones y responsabilidades y controla cuidadosamente.

d.- Propicia la participación del grupo en la redefinición de

funciones y responsabilidades, sin imponer su dirección.

a.- Hace todo lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido.

b.- Enfatiza la importancia de las tareas y de las fechas de cumplimiento.

c.- No interviene internamente.

d.- Propicia una mayor participación del grupo en la toma de decisiones pero, a la vez, garantiza que los objetivos se cumplan.

#### SITUACION

7.- Usted esta considerando cambios en la estructura que serán nuevos para el grupo. Algunos miembros del grupo la han hecho sugerencias sobre cuales deberían ser estos cambios. Hasta ahora el grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en su trabajo.

8.- Tradicionalmente, el grupo ha tenido buenos resultados y sus relaciones interpersonales son también buenas. Sin embargo a usted le preocupa su influencia real sobre el grupo.

9.- Su superior lo ha designado para dirigir un grupo provisional cuya misión es elaborar recomendaciones de cambio que le han sido solicitadas. El grupo no esta claro en sus objetivos. La asistencia a las reuniones ha sido pobre y las mismas se han convertido en reuniones

sociales. Pero sin lugar a dudas ellos tienen la capacidad de realizar un buen trabajo.

#### ACCIONES ALTERNATIVAS

a.- Define los cambios y los supervisa cuidadosamente.

b.- Participa con el grupo en el desarrollo de los cambios y les permite a los miembros organizar su implementación.

c.- Hace los cambios que le han sido sugeridos pero mantiene el control de su implementación.

d.- Deja que los acontecimientos se desenvuelvan solos para evitar complicaciones.

a.-Deja al grupo solo.

b.- Discute la situación con el grupo y entonces, indica los cambios necesarios.

c.- Da pasos para reorientar el trabajo del grupo sobre la base de procedimientos bien definidos.

d.- Estimula la discusión de esta situación con el grupo sin imponer su dirección.

a.-Deja al grupo trabajar solo.

b.- Permite la participación pero garantiza que el objetivo se cumpla.

c.- Redefine los objetivos y supervisa cuidadosamente.

d.- Permite la participación del grupo en la definición de objetivos pero sin presionar.

**SITUACION**

10.- Sus subordinados, que tradicionalmente han asumido sus responsabilidades adecuadamente, no están respondiendo a su reciente redefinición de las normas.

11.- Usted ha sido promovido a un nivel superior. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos de los diferentes grupos, los cuales, tradicionalmente, han manejado adecuadamente sus funciones y tareas. Las relaciones entre los grupos son buenas.

12.- Informaciones recientes indican algunas dificultades internas entre el personal. El grupo tiene una tradición de cumplimiento notable. Los miembros han trabajado efectivamente con objetivos a largo plazo y en un ambiente de armonía. Todos están adecuadamente capacitados para sus tareas.

**ACCIONES ALTERNATIVAS**

a.- Permite la participación del grupo en la redefinición de las normas, sin tomar el control.

b.- Redefine las normas y las supervisa cuidadosamente.

c.- No presiona para evitar la confrontación. Deja que los acontecimientos se desenvuelvan por si mismos.

d.- Incorpora las recomendaciones del grupo, pero controla que las normas se cumplan.

a.- Da pasos para reorientar el trabajo de los grupos sobre la base de procedimientos bien definidos.

b.- Propicia la participación de los subordinados en la toma de decisiones y estimula las buenas contribuciones.

c.- Analiza con los grupos las formas tradicionales de trabajar y entonces considera individualmente la necesidad de nuevas prácticas.

d.- Deja que los acontecimientos se desenvuelvan por si mismos.

a.- Presenta una solución a sus subordinados y considera la necesidad de nuevas prácticas.

b.- Permite que los miembros del grupo busquen una solución por si mismos.

c.- Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.

d.- Participa en la discusión del problema apoyando a los subordinados.

1.- ¿Qué es lo singular de nosotros?

---

---

---

2.- ¿Qué valores, metas y prioridades tenemos para los próximos años?

---

---

---

3.- ¿Qué me hará comprometer mi mente y mi corazón con éste equipo de trabajo u Organización?

---

---

---

4.- ¿Qué necesita la Organización que nuestro equipo puede brindarle?

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

---

---

---

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.- ¿Qué yo quiero que alcance nuestro equipo de trabajo para que yo me sienta comprometido, alineado y orgulloso de mi asociación con él?

---

## PREPARATORIA 23

### VALORES Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONALES

Coloca una marca (•) al lado del valor/comportamiento que apoya a tu organización y con una ( X ) los que la organización rechaza.

Después jerarquiza los tres primeros valores/comportamientos que tu organización rechaza o apoya más fuertemente.

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| ---- Honestidad                            | ---- Tolerancia                |
| ---- Lealtad                               | ---- Innovación                |
| ---- Trabajo duro                          | ---- Ganar                     |
| ---- Ir a la Cabeza                        | ---- Influenciar a los demás   |
| ---- Control                               | ---- Ayudar al ser humano      |
| ---- Conocer a la persona correcta         | ---- Ahorrar Tiempo            |
| ---- Mantenerse firme en lo que uno piensa | ---- Encontrar un mejor camino |
| ---- Perseverancia                         | ---- Flexibilidad              |
| ---- Ser necesitado                        | ---- Creatividad               |
| ---- Respeto a la Gente                    | ---- Colectivismo              |
| ---- Estabilidad                           | ---- Competitividad            |
| ---- Hacer Impacto                         | ---- Sentido de Pertenencia    |
| ---- Liderazgo Innovativo                  |                                |
| ---- Consagración                          |                                |
| ---- Excelencia                            |                                |

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Lo que más Apoyamos

1.-----

2.-----

3.-----

Lo que más Rechazamos

1.-----

2.-----

3.-----

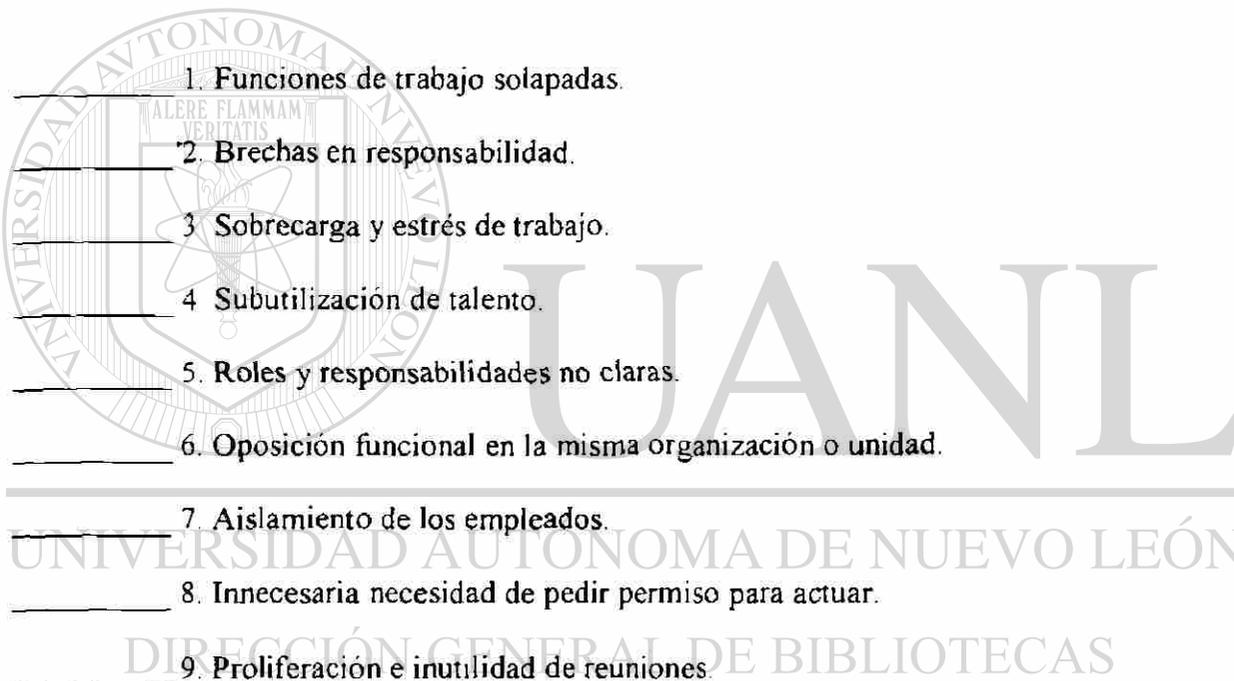


## PREPARATORIA23

### IDENTIFICANDO PROBLEMAS ORGANIZACIONALES: EJERCICIO

Nos gustaría que usted participe ahora en un ejercicio y si es posible, hacerlo en un Grupo o Equipo que represente a cada constituyente de su organización laboral mayor.

Puede evaluar los problemas que hemos listado a continuación o hacer su propia lista de lo que usted ve en su organización, y compárelos con nuestra lista. El sistema de evaluación funciona dando valores a cada ítem de 1 a 5 basado en el grado en que este afecta a su organización. Con 1 = sin efecto y 5 = gran efecto. Hemos dado espacio para añadir problemas adicionales.

- 
- \_\_\_\_\_ 1. Funciones de trabajo solapadas.
  - \_\_\_\_\_ 2. Brechas en responsabilidad.
  - \_\_\_\_\_ 3. Sobrecarga y estrés de trabajo.
  - \_\_\_\_\_ 4. Subutilización de talento.
  - \_\_\_\_\_ 5. Roles y responsabilidades no claras.
  - \_\_\_\_\_ 6. Oposición funcional en la misma organización o unidad.

---

  - \_\_\_\_\_ 7. Aislamiento de los empleados.
  - \_\_\_\_\_ 8. Innecesaria necesidad de pedir permiso para actuar.
  - \_\_\_\_\_ 9. Proliferación e inutilidad de reuniones.
  - \_\_\_\_\_ 10. Excesivas reglas y políticas
  - \_\_\_\_\_ 11. Confusión sobre autoridad de toma de decisiones.
  - \_\_\_\_\_ 12. Falta de coordinación y consenso sobre la dirección.
  - \_\_\_\_\_ 13. Inflexibilidad.
  - \_\_\_\_\_ 14. Tecnología inapropiada
  - \_\_\_\_\_ 15. Incapacidad para cambiar.
  - \_\_\_\_\_ 16. Falta de deseo u oportunidad de escuchar.

- \_\_\_\_\_ 17. Insensibilidad ambiental.
- \_\_\_\_\_ 18. Falta de oportunidad para progresar o aprender.
- \_\_\_\_\_ 19. Falta de visión.
- \_\_\_\_\_ 20. Falta de pensamiento estratégico.
- \_\_\_\_\_ 21. Comunicación jerárquica de una sola vía.
- \_\_\_\_\_ 22. Competencia por los recursos.
- \_\_\_\_\_ 23. Salarios de explotación.
- \_\_\_\_\_ 24 Falta de protección al cliente.
- \_\_\_\_\_ 25. Inadecuadas medidas de protección.
- \_\_\_\_\_ 26. Discriminación racial, étnica, genérica, cultural, por edad, por incapacidad física, etc.
- \_\_\_\_\_ 27. Silenciamiento de las críticas e incapacidad de aprender.
- \_\_\_\_\_ 28. Batallas de carreras de caballos.
- \_\_\_\_\_ 29. Comportamiento defectivo opuesto a proactivo.
- \_\_\_\_\_ 30. Ataques personales y enfoques adversarios en conflictos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Si está trabajando con otros miembros de su Organización, discuta las evaluaciones que cada uno de ustedes ha dado a los problemas listados anteriormente. Hable sobre las especialidades de estas características de mal funcionamiento. Traiga historias, ejemplos y experiencias. Descarne los asuntos de manera que todos entiendan cual es el problema.

Sáquelos todos de manera que las barreras puedan encargarse por delante. Si hay discrepancias comparta sus percepciones de manera que todo el mundo sea capaz de desarrollar una comprensión más profunda de cómo juegan estos problemas en su Organización. Este ejercicio puede darle una mayor vista de las grietas de su sistema organizacional. Esto también **normalizará** el tener conversaciones abiertas acerca de los

problemas, y permitirá que emerjan las justificaciones por el cambio de paradigma y mejorar su Organización.

### PREPARATORIA23

#### Planeación Estratégica Aplicada.

#### AUDITORIA DE VALORES.

Clasifica los siguientes enunciados de valores organizacionales en una escala de 1 a 5

1.- Desacuerdo total; 2.- Desacuerdo; 3.- Ni a favor, ni en contra; 4.-Está de acuerdo 5.- Completamente de acuerdo.

	DT 1	D 2	N 3	A 4	CA 5
1. Nuestra organización ha clarificado nuestros valores básicos y la mayoría de la gente en nuestra organización comprende y están comprometidos con ellos.					
2. Tenemos claramente definido cuáles son nuestros valores y se han dado a conocer a toda la organización.					
3. Los valores son usados en el proceso de comprometimiento con la organización.					
4. Discutimos las maneras de contribuir a nuestros valores cuando nos relacionamos.					
5. Los miembros y los usuarios de nuestra organización reconocen nuestros valores.					
6. Los líderes de nuestra organización demuestran nuestros valores constantemente.					
7. Cuando ocurre un conflicto entre las personas nuestros valores apoyan a la solución del conflicto.					
8. Los valores guían nuestra toma de decisiones.					
9. Revisamos cada año nuestros valores y nos volvemos a comprometer con ellos.					
10. Nuestros valores son valiosos e inspiran a nuestra gente y a la organización.					

## BASES DE PODER

- A. Poder coercitivo: se basa en el miedo. Un líder con alto grado de poder coercitivo es visto como aquel que induce a la obediencia porque el fracaso o el incumplimiento conducirá a castigos como la asignación de trabajos indeseables, reprimendas o despidos.
- B. Poder de conexión: está basado en las conexiones del líder con personas influyentes o importantes dentro o fuera de la organización. Un líder calificado alto en poder de conexión induce a la obediencia de otros porque buscan ganarse el agrado o evitar el desagrado de la conexión poderosa.
- C. Poder experto: está basado en la posesión del líder de experiencia, habilidad y conocimiento el cual a través del respeto influencia a los demás. Un líder calificado alto en poder experto está visto como poseedor de la experiencia para facilitar el comportamiento en el trabajo de otros. Este respeto conduce a satisfacer los deseos del líder.
- D. Poder de información: está basado en la posesión de información o el acceso a ella o el líder, de manera que sea percibido de valor por otros. Este poder básico influye en los demás porque ellos necesitan esta información o quieren sobresalir mediante su uso.
- E. Poder legítimo: está basado en la posición mantenida por el líder. Mientras más alta la posición mayor poder legítimo.
- Un líder calificado alto en poder legítimo induce a la obediencia o influencia por otros porque los demás sienten que la persona tiene el derecho, por la Posición que ocupa en la organización, de esperar que sus sugerencias sean seguidas.
- F. Poder de referencia: está basado en la habilidad del líder en el trato personal. Un líder calificado alto en el poder de referencia es por lo general admitido o aceptado por otros por su personalidad. Este gusto por admiración e identificación con el líder influencia a todos.
- G. Poder de premiación: está basado en la habilidad del líder de proveer reconocimiento a otras personas. Ellos creen que su obediencia los va a llevar a obtener incentivos positivos como remuneración, promoción o reconocimiento.

## EJERCICIO 6

PERFIL DE PERCEPCION DE PODER
-------------------------------

## PERCEPCION DE SI MISMO

Desarrollado por Paul Hersey y Walter E. Nate Meyer.

Su Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Propósito:** Este instrumento está diseñado para proveerle información importante acerca de la utilización de varios tipos de poder como base en sus conductas de liderazgo.

*PARTE I.- A. Instrucciones para completar el perfil.*

- En el listado a continuación están 2: pares de razones dadas por las personas cuando se les pregunta por que ellos hacen las cosas que el líder sugiere o quiere que ellos hagan.
- Asigne tres (3) puntos entre la dos razones alternas en cada par. Base su asignación de puntos en su juicio de cada alternativa según la importancia relativa como una razón para que otros estén conformes con Usted.
- Asigne los puntos entre la primera pregunta y la segunda pregunta basados en la importancia recibida como se muestra en el siguiente ejemplo, asegurándose en que el número asignado a cada par sume tres (3). Vea el siguiente ejemplo:

A
3
B
0

C
2
D
1

E
1
F
2

G
0
H
3

## ENCUESTA DE SALUD ORGANIZACIONAL

### Procedimiento

Sume todas las cajas marcadas con  $\surd$  en cada una de las 8 columnas horizontales. Indique los totales en los espacios en blanco de la carta que se presenta a continuación.

----- ----- -----	Su puntuación	Su ordenación	Promedio de grupo	Orden grupo	Áreas
I					Orientación a resultados
II					Liderazgo
III					Estructura organizativa
IV					Comunicaciones
V					Manejo de conflicto
VI					Manejo de recursos humanos
VII					Participación
VIII					Creatividad

Los bloques con puntuaciones más bajas son probablemente los aspectos que su grupo debe enfrentar. Sin embargo, estos resultados necesitan ser verificados en una discusión para su posterior evaluación.

### INSTRUCCIONES

A partir de la próxima página usted encontrará una serie de afirmaciones que nos permitirán conocer su percepción de la institución en que trabaja.

Valore cada proposición cuidadosamente y decida si está o no de acuerdo con ella. Si usted estima que la afirmación es francamente predominante, marque con  $\surd$  sobre el número en la hoja-respuesta que corresponda a cada proposición del cuestionario, en caso contrario déjela en blanco (Ej. A la primera proposición le corresponde el 1, a la segunda el 2, y así sucesivamente hasta el 80).

En este caso no hay opciones intermedias de respuestas tales como:

“a veces”, “frecuentemente”, etc., ya que deseamos obtener una visión general o global de la situación.

Por favor no entregue este cuestionario hasta haber respondido las 80 alternativas.

Resultará de gran valor y ayuda para nuestro trabajo futuro que usted responda este cuestionario de la manera más libre, franca y privada posible. Evite escribir su nombre o cualquier otro elemento en este cuestionario que de alguna manera pudiera revelar su identidad.

Gracias.

## EN ESTA INSTITUCION ...

- 1.- Existe una gran preocupación por la calidad de los resultados del trabajo.
- 2.- Los jefes son competentes en su trabajo.
- 3.- Parece haber la cantidad adecuada de jefes para el trabajo que realizamos.
- 4.- Las reuniones son usualmente productivas.
- 5.- Existe una competencia fraternal entre los colegas con respecto a los resultados del trabajo.
- 6.- Se facilita que sus integrantes puedan mejorar dentro de ella.
- 7.- Mi trabajo es importante.
- 8.- Hay una gran cantidad de ideas nuevas poniéndose en práctica.
- 9.- Los jefes tienen claridad sobre los verdaderos fines de la misma.
- 10.- Nuestros jefes son un buen ejemplo en cuanto a su conducta laboral y resultados alcanzados.
- 11.- No hay serios problemas de duplicidad de funciones.
- 12.- Se realizan las reuniones cuando son verdaderamente necesarias.
- 13.- Las diferencias se resuelven de manera amigable.
- 14.- Es buena la política de selección de personal.
- 15.- Todo trabajador siente que tiene un papel importante que desarrollar.
- 16.- Se estimula la innovación y el pensamiento creativo.
- 17.- Las personas están constantemente preocupando de la mejoría o perfeccionamiento de su trabajo.
- 18 - Los jefes son usualmente capaces de motivar a las personas a su cargo a trabajar bien.
- 19 - Existe el número adecuado de niveles de dirección

20.- Los jefes tienen frecuentes contactos informales con sus subordinados.

21.- Los trabajadores pueden expresar puntos de vista diferentes sobre el trabajo y las diferentes estrategias del mismo sin ningún tipo de consecuencias negativas para ellos.

22.- Se busca la correspondencia de la persona con el puesto o tareas laborales.

EN ESTA INSTITUCION...

23.- Se solicitan frecuentemente sugerencias a los trabajadores sobre asuntos que los afectan directamente.

24.- Siempre se buscan diferentes alternativas para solucionar los problemas

25.- Existen sistemas o mecanismos apropiados para actuar sobre los trabajadores improductivos o inefectivos.

26.- Los jefes son usualmente muy efectivos en su actividad.

27.- No existe confusión en cuanto a las funciones de los aparatos administrativos y profesionales.

28.- Las discusiones en las reuniones son muy libres y abiertas.

29.- Se estimula la manifestación de diferentes opiniones acerca de la mejor manera de hacer las cosas.

30.- Se utiliza la calificación de los trabajadores adecuadamente.

31.- Existe espíritu de equipo.

32.- Existe una receptividad constante a las nuevas ideas.

33 - Existen sistemas apropiados de estimulación a los buenos resultados de trabajo.

34.- Los trabajadores confían en la capacidad de sus directivos.

35.- Se realizan los cambios que son necesarios en el momento adecuado.

36 - Siempre puedo hablar abiertamente con mis jefes.

37.- Los trabajadores que abiertamente expresan opiniones diferentes en relación con las estrategias de trabajo vigentes, son considerados como interesados en el perfeccionamiento de las cosas.

38 - Existe un buen plan de superación.

39.- Se hace un intento serio por considerar las opiniones de todos los trabajadores antes de tomar decisiones sobre aspectos que puedan tener un efecto sobre ellos.

40.- Una persona creativa encaja fácilmente.

41.- Existen frecuentes análisis de los jefes con las personas a su cargo sobre el trabajo realizado y su correspondencia con los resultados esperados.

42.- Existe disposición a aceptar las decisiones de los jefes.

EN ESTA INSTITUCION...

43.- Los trabajadores en los diferentes niveles conocen bien su trabajo.

44.- Yo usualmente tengo una idea general de lo que se está haciendo en ella.

45.- Las diferencias de opinión son aceptadas y usadas productivamente.

46.- Los recursos humanos son bien utilizados.

47.- Los trabajadores colaboran estrechamente con sus jefes en las distintas actividades o tareas laborales.

48.- Los trabajadores ofrecen muchas ideas sobre el desarrollo del trabajo.

49.- La mayor tensión está en la obtención de los resultados y no en las distintas actividades por si mismas.

50.- Las recientes decisiones tomadas por la dirección han sido beneficiosas sin lugar a dudas.

51.- Cada persona a cargo de un departamento, grupo, proyecto, etc., tiene la autoridad necesaria para tomar las decisiones correspondientes a su trabajo.

52.- Yo puedo ver a mis jefes cuantas veces necesito.

53.- Los trabajadores no aceptan "pasivamente" las cosas.

54.- Los recursos humanos se consideran como la primera prioridad.

55.- Mis ideas sobre cambios han sido bienvenidas.

56.- Los jefes frecuentemente piden nuevas ideas a las personas a su cargo.

57.- La eficiencia es altamente valorada.

58.- Los jefes son altamente respetados

59.- Ninguna de sus áreas tiene demasiado poder.

60.- Yo siempre tengo información anticipada sobre cualquier cambio que se planea realizar.

61.- Las diferencias de opinión son usadas con frecuencia para mejorar las cosas.

62.- Se es justo con todos sus integrantes.

63.- Muchas de mis ideas sobre cambios han sido aceptadas.

64.- Siempre deseamos hacer algo nuevo.  
EN ESTA INSTITUCION...

65.- Tratamos de hacer las cosas cada vez mejor.

66.- Los trabajadores en los distintos niveles poseen la autoridad requerida para poder hacer bien su trabajo.

67.- Casi todo el mundo entiende como funciona la misma.

68.- Las personas son amistosas.

69.- Las personas "no tratan de ganar discusiones" si no de trabajar todos por la mejor solución.

70.- Existen grandes posibilidades de avanzar.

71.- Muchas decisiones se posponen si los afectados por las mismas no están primero de acuerdo.

72.- Mis ideas sobre cambios han sido bien acogidas.

73.- Se pierde muy poco tiempo en trabajos improductivos.

74.- Los jefes dirigen realmente los trabajos a su cargo.

75.- Se usan más las comunicaciones orales que escritas.

76.- Yo comprendo las estrategias de trabajo que se llevan a efecto.

77.- Una fuerte discusión no tiene consecuencias negativas para nadie.

78.- No hay problemas de ausentismo o relajamiento de la disciplina laboral

79.- Yo se que mis jefes están interesados en mis ideas sobre el trabajo.

80.- Yo puedo ser creativo.

## EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTITUD DIRECTIVA

ACTITUD DIRECTIVA es el ingrediente fundamental para liderar a un grupo hacia el éxito. Es el EQUIPO DIRECTIVO (ED) de una unidad de resultados, es el responsable de asumir una actividad directiva adecuada de tal manera que se asegure el éxito de los colaboradores en el desempeño de sus tareas impulsándolos a cumplir con las metas establecidas en un ambiente de trabajo sano.

Con el fin de conocer la situación actual de nuestro equipo directivo,(al que pertenecemos), te invitamos a contestar este cuestionario. El éxito de esta tarea dependerá de tu SINCERIDAD al responder. No existen respuestas conectadas o incorrectas, solamente debes leer con cuidado las siguientes aseveraciones y decidir tu respuesta en base a los valores que a continuación se indican.

- |   |
|---|
| <p>5.- Estoy totalmente de acuerdo<br/>         4.- Estoy de acuerdo<br/>         3.- Estoy indeciso<br/>         2.- Estoy en desacuerdo<br/>         1.- Estoy totalmente en desacuerdo</p> |
|---|

Anota los valores de cada aseveración en la hoja final y por favor... no contestes lo que "quisieras" si no lo que resaltado es... de otra manera, de nada servirá el ejercicio.

### CUESTIONARIO

1.- Solamente algunos de los miembros del DE estamos abiertos a la retroalimentación sobre aspectos relacionados con nuestro comportamiento y/o actitudes que podemos cambiar para mejorar el desempeño.

2.- Nuestro ED se distingue por su perseverancia para concluir todos aquellos proyectos que inicia.

3.- Todos los miembros del ED contamos con los conocimientos y habilidades necesarias para ser considerados como "expertos" en las actividades que realizamos.

4.- No todos los directivos somos auténticos y sencillos con los demás.

5.- Los miembros del ED somos entusiastas y dinámicos para buscar nuevas maneras de hacer las cosas.

6.- Los directivos normalmente sabemos tomar en cuenta los aciertos y acciones positivas de nuestro personal, reconociendo oportuna y apropiadamente su esfuerzo.

7.- Dentro del ED, todos conocemos perfectamente las metas estratégicas y resultados de la Universidad, oportunamente.

8.- En el ED, no todos entendemos la necesidad de reconocer la manera de hacer las cosas, de acuerdo a las exigencias del ambiente.

9.- Los integrantes del ED estamos completamente convencidos de la necesidad de desarrollar un esfuerzo de la calidad total a través de la involucración activa de cada uno de nosotros, pagando el precio necesario en tiempo y esfuerzo personal.

10.- Existe respeto para las diferencias individuales, las cuales son aprovechadas para enriquecer nuestro resultado de conjunto.

11.- Generalmente, al integrar un plan de acción, restablecemos responsables y fechas de terminación en un documento por escrito, el cual revisamos periódicamente para constatar avances.

12.- Estamos conscientes de que nuestra posición directiva nos exige mayor preparación, por lo que aprovechamos todas las oportunidades de desarrollo que se nos presentan.

13.- Los puestos directivos son medios eficaces para ejercer poder sobre los demás dentro de la organización.

14.- Todos conocemos las metas y estrategias entendiéndose metas logros cuantificables y estrategias como acciones para dirigir o lograr metas u objetivos de la organización y estamos bien dispuestos a colaborar y liderar las acciones definidas.

15.- Ante los errores u omisiones de quienes están bajo nuestra supervisión, los directivos reaccionamos con prudencia llamándoles la atención en los momentos y lugares más apropiados.

16.- Como ED hemos integrado un sistema de información que incluye Misión, Visión, Estrategias, Políticas, Programas y Objetivos etc., y nos aseguramos que todo el personal lo conozca y entienda.

17.- Ante los cambios, los directivos respondemos como un solo equipo, tomando los riesgos necesarios para reaccionar ante ellos.

18.- Estamos todos en el ED conscientes de que somos nosotros los directivos, quienes primeramente debemos cambiar nuestra tradicional manera de hacer las cosas para alcanzar niveles de resultados superiores.

19.- Entre los integrantes del ED mantenemos un ambiente de sincera colaboración, evitando mezclar los aspectos personales con aquellos referentes al trabajo.

20.- Existe continuidad y seguimiento en todos los proyectos que implementamos.

21.- Participamos como ED en reuniones de entrenamiento de más de 1 día de duración, por lo menos tres veces al año.

22.- En las reuniones de la Universidad, los integrantes del ED convivimos y nos integramos con el personal, evitando formar nuestro propio “circulo de jefes”.

23.- Todos nos involucramos activamente con el resto del equipo en la solución de sus problemas, aunque no competan a nuestra propia área de responsabilidades.

24.- No siempre aplicamos de manera equitativa y consiente las reglas de la Universidad con todo el personal.

25.- Contamos con programas permanentes a través de los cuales en el ED recibimos retroalimentación de nuestra gente sobre lo que piensan de la Universidad y lo que sucede en ella.

26.- Todos mostramos actitudes abiertas ante las sugerencias de quienes estan bajo nuestra supervisión, respecto a nuevas opciones para realizar el trabajo.

27.- No todos los integrantes del ED conocemos claramente las metas organizacionales ni la manera de cómo cada uno contribuye con ellas.

28.- En los Consejos de Dirección y Reuniones promovemos la libre expresión de ideas u opiniones para tomar, en base al consenso, la mejor decisión.

29.- Algunos de los miembros del ED, no están lo suficientemente motivados, por lo que asumen actitudes negativas ante los obstáculos.

30.- En el ED todos no interesamos en conocer tanto lo relacionado con nuestra propia área de trabajo como las áreas de nuestros colaterales.

31.- Los miembros del ED acudimos a las áreas de trabajo con regularidad para conocer las necesidades de nuestro personal.

32.- Fomentamos la participación de todos, escuchando y respetando cualquier idea que se proponga, analizándola cuidadosamente antes de pensar en su eliminación.

33.- Lo directivos otorgamos el crédito correspondiente cuando presentamos trabajos elaborados por quienes están bajo nuestra supervisión.

34.- Cada miembro del ED conocemos los resultados de las otras áreas ya que nos mantenemos informados por lo menos una vez al mes.

35.- Generalmente los directivos nos mostramos como personas decididas y emprendedoras, aún ante situaciones inciertas.

36.- Existe congruencia entre el “decir” y el “hacer” de los directivos como líderes del proceso de cambio hacia la calidad.

37.- El personal de la Universidad puede observar la relación de confianza y respeto que existe entre solo algunos miembros del ED.

38.- Procuramos mantenernos actualizados para poder renovar continuamente los programas de trabajo ya establecidos.

39.- Nos cuesta trabajo compartir conocimientos y experiencias con el resto de nuestros compañeros y subalternos.

40.- Nuestra disposición para escuchar y ayudar, promueve que el personal se acerque con confianza a los miembros del ED.

41.- Cuando se genera un nuevo proyecto, los miembros del ED somos los principales promotores, demostrando con nuestro ejemplo que cuando se quiere, se puede

42.- En el ED nos preocupamos siempre por asegurar la remuneración justa del personal, en base a su desempeño el trabajo.

43.- Los sistemas de comunicación de la Universidad impiden una clara y rápida comunicación entre los que formamos el ED.

44.- Los miembros del ED, confiamos en nuestras propias capacidades para responder con seguridad ante nuevas experiencias.

45.- Todos los integrantes del ED conocemos y estamos identificados con la Misión, Visión y Valores de la organización.

46.- Existe el "espíritu de grupo" suficiente para llevar al ED hacia la búsqueda de metas comunes, en vez del beneficio individual.

47.- Aprovechamos la cohesión del grupo para apoyar a quién pareciera desmotivarse ante los conflictos en el trabajo.

48.- Dedicamos una parte importante de nuestro tiempo como ejecutivos al auto desarrollo. ( lecturas, cursos, libros de dirección de Universidades, artículos científicos, desarrollo de la educación superior, etc.)

49.- Los directivos tenemos suficiente humildad para reconocer oportunidades ante los demás, cuando hemos cometido un error, sin temor a perder nuestra imagen como jefes.

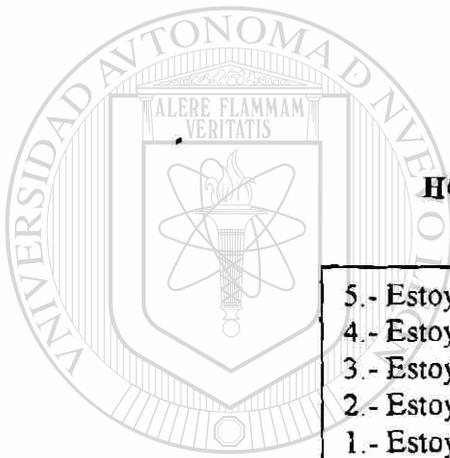
50.- En ocasiones, las decisiones en el ED son tomadas por imposición de la autoridad más que por consenso

51.- Algunos miembros del ED tienden a tratar de diferente manera a su personal enfatizando diferencias de nivel, cultura, etc.

52.- En el ED contamos con las habilidades suficientes tanto para exponer nuestras ideas como para escuchar la retroalimentación de los demás.

53.- El sentido de grupo nos permite responsabilizarnos como equipo cuando se toman decisiones riesgosas.

54.- La aceptación del proceso de cambio no se ha dado con el pleno convencimiento de todos los miembros del ED por lo que más nos conviene detener dicho proceso.



**HOJA DE RESPUESTAS**

- 5.- Estoy totalmente de acuerdo
- 4.- Estoy de acuerdo
- 3.- Estoy indeciso
- 2.- Estoy en desacuerdo
- 1.- Estoy totalmente en desacuerdo

1	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	=	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	=	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	=	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	=	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	=	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	=	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	=	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	=	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	=	<input type="checkbox"/>

5/1	4/2	3/3	2/4	1/5
-----	-----	-----	-----	-----

TOTAL E.G.A.D. <input type="text"/>
-------------------------------------

1	A	+2	C	+1	B	-1	D	-2
2	D	-1	A	+2	C	+1	B	-2
3	C	-2	A	-1	D	+2	B	+1
4	B	-2	D	-1	A	+1	C	+2
5	C	+2	B	+1	D	-1	A	-2
6	B	+1	D	+2	A	-1	C	-2
7	A	-2	C	-1	B	+2	D	+1
8	C	-2	B	-1	D	+1	A	+2
9	C	+2	B	+1	D	-1	A	-2
10	B	-2	D	+2	A	+1	C	-1
11	A	-2	C	-1	B	+2	D	+1
12	C	-2	A	-1	D	+1	B	+2
Sr								
# s								

HOJA DE CALIFICACIONES

