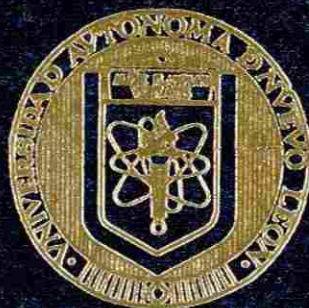


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

DIVISION ESTUDIOS DE POST-GRADO



**AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA PREPARATORIA
No. 15 DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO
LEON: FACTORES PARA SU EVALUACION**

T E S I S

**Presentada ante la división de estudios de Posgrado de la
Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad
Autónoma de Nuevo León**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN FORMACION Y CAPACITACION
DE RECURSOS HUMANOS**

POR:

LIC. MA. EUGENIA GAUNA PALACIOS

BIOL. OLIVIA BERNAL LANDIN

CD. UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE DE 1998

ISIS
1961
1962
1963
1964
1965

UNIVERSITY OF CALIFORNIA
LIBRARY
NO. 15 DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO

UNIVERSITY OF CALIFORNIA
LIBRARY
NO. 15 DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO



1020124840



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA PREPARATORIA No. 15 DE LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN: FACTORES PARA SU EVALUACIÓN.**

TESIS

**PRESENTADA ANTE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO DE LA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
NUEVO LEÓN**

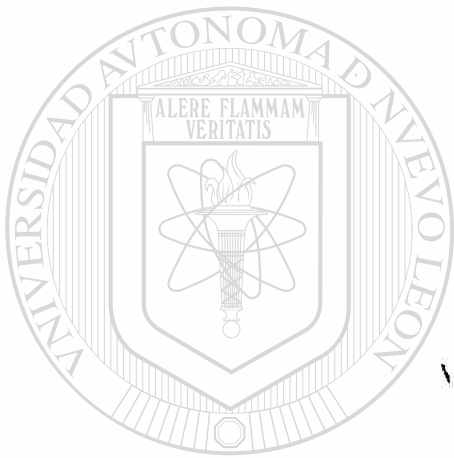
**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN FORMACIÓN Y
CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS** ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

POR
LIC. MA. EUGENIA GAUNA PALACIOS
BIOL. OLIVIA BERNAL LANDÍN

CD. UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE DE 1998.

TM
27125
FFL
1998
538

0129-55660



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

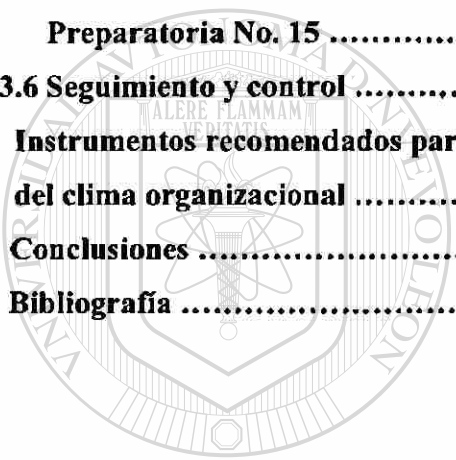


FONDO
TESIS

INDICE

I. LA EDUCACIÓN PREPARATORIA EN LA U.A.N.L.	4
1.1 Ámbitos institucionales	6
1.2 Organización modular	8
1.3 Función del docente	9
1.4 Creación de la Preparatoria No. 15	10
1.5 Políticas generales	11
1.6 Problemática	12
1.7 Objetivo	13
1.8 Justificación de la investigación	14
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1 El sistema social	15
2.2 Evolución del concepto sobre las organizaciones	15
2.3 Teoría de la Organización	17
2.4 La burocracia en la organización	22
2.5 Modelos de comportamiento organizacional de un sistema	25
2.6 Desarrollo organizacional	28
2.6.1 Origen del desarrollo organizacional	29
2.6.2 Modelo de desarrollo organizacional para el cambio	31
2.6.3 Clima organizacional en el desarrollo organizacional	36
2.7 La calidad en la organización	36
2.7.1 Calidad total en la educación	39
2.7.2 Aseguramiento de la calidad educativa	40
2.7.3 Calidad del entorno laboral	42
2.8 Clima organizacional	43
2.8.1 Tipos de clima	49
2.8.2 Propiedades del clima organizacional	53
2.8.3 Factores ambientales	56
2.9 Definición de variables	57

2.9.1 Variable Independiente	57
2.9.2 Variable Dependiente	58
III. PROPUESTA METODOLÓGICA E INSTRUMENTAL	60
3.1 Principios	60
3.2 Descripción de principios	60
3.3 Factores del clima organizacional que permiten determinar el ambiente organizacional.	63
3.4 Agente de cambio	71
3.5 Estrategia para diagnosticar el clima organizacional en la Preparatoria No. 15	72
3.6 Seguimiento y control	78
Instrumentos recomendados para la evaluación del clima organizacional	79
Conclusiones	98
Bibliografía	101



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Dr. JOSÉ ANTONIO MEJÍA AYALA

Presidente del Jurado



MTRO. JOSÉ MARÍA INFANTE BONGILIO

Sinodal

MTRA. MIRNA FLORES FLORES

Sinodal

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



MTRO. JOSÉ MARÍA INFANTE BONGILIO

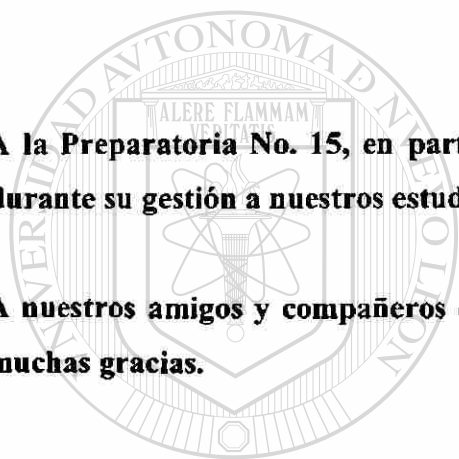
Director de la División de Estudios Superiores

Facultad de Filosofía y Letras de la U.A.N.L.

AGRADECIMIENTOS

A la Preparatoria No. 15, en particular al Q.B.P. Filiberto de la Garza Ortíz por su apoyo durante su gestión a nuestros estudios y a la culminación de este trabajo de investigación.

A nuestros amigos y compañeros que colaboraron de una u otra manera a realizar el mismo, muchas gracias.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

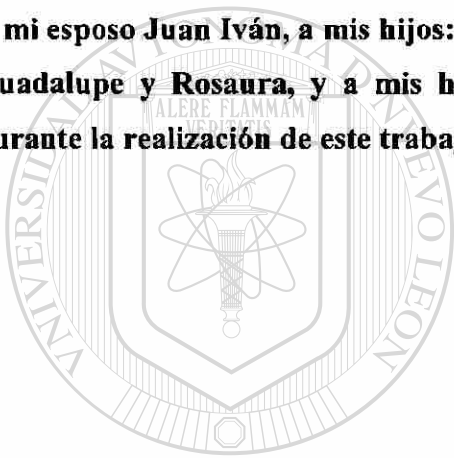


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Agradezco primero a Dios por darme las fuerzas necesarias para terminar una etapa más en mi vida profesional.

A mi esposo Juan Iván, a mis hijos: Juan Iván, Eric I. y Benjamín I., así como a mis padres José Guadalupe y Rosaura, y a mis hermanos por su apoyo y comprensión que me brindaron durante la realización de este trabajo.

María Eugenia



UANL

Cariñoso agradecimiento por su paciencia, apoyo y más, a mi esposo Jesús Mario, a nuestras hijas: Ingrid V., Airam S., Sahian E., Lynn S.; y al bebé mil gracias.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Olivia®

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la Universidad Autónoma de Nuevo León se ha empeñado en superar ancestrales obstáculos y limitaciones a su desarrollo académico y ha emprendido diversas acciones encaminadas a ese fin. La reforma de las preparatorias efectuada en 1994 y la reciente implementación del programa 2001, son los referentes más cercanos con los que se puede ilustrar este encomiable y cada vez más desgastante esfuerzo.

No obstante, los resultados de estas acciones generalmente de carácter agregado, no logran impactar con la intensidad deseada en los resultados, en virtud de los numerosos elementos de carácter estructural y superestructural que intervienen y con frecuencia debilitan su intención original. Algunos de éstos elementos, particularmente los de carácter superestructural, tienen que ver específicamente con la manera como las unidades de decisión insumen estas acciones y las incorporan a la cultura de su propio subsistema organizacional. Esta conexión entre el macro sistema complejo que es la universidad y la sincronía o asincronía con la que funciona su subsistema, determinan en gran medida la eficiencia con que alcanzan sus fines. Es en este aspecto que la preparatoria adquiere un significado relevante debido a la compleja situación que guarda con relación al sistema global de la U.A.N.L. Operar como proveedora de insumos (aspirantes a las carreras) e insumidor de los productos (maestros egresados de la U.A.N.L.) le confieren a todas luces una configuración totalmente “sui generis” desde el punto de vista administrativo y académico, y un papel neurálgico para la operación racional del sistema.

Es a partir de este análisis que surge la idea de la presente investigación ¿Cómo funciona la preparatoria dentro de esta compleja red de interdeterminaciones? Resulta evidente asumir que el resultado final dependerá de la manera como opera cada una de las unidades que conforman el sistema y de su capacidad para catalizar y orientar positivamente esas influencias, pero, ¿cómo están operando esas unidades llamadas Preparatorias?, ¿cómo funciona su “organismo”?, y, en última instancia, ¿cómo está funcionando la preparatoria en la que estamos trabajando?

La difícil situación por la que atraviesa la Universidad en general y la educación media en particular nos hace pensar que es urgente aportar elementos que ayuden a una mejor comprensión de esa problemática, pero, ¿cómo abordarla?, ¿cómo aproximarnos a esa compleja realidad y valorarla con objetividad?

Después de muchos años de docencia en este nivel, vemos con preocupación que hay muy poco análisis al respecto y el que se realiza, carece de rigor metodológico y científico y consiste más en aproximaciones coyunturales (a veces bien intencionadas), que no alcanzan a generar información adecuada e influyen poco o nada en la calidad de las decisiones de los responsables de estas instancias administrativas.

Ante esta situación, se tomó la decisión de emprender una investigación que nos permitiera contribuir de manera modesta a la comprensión de este problema. Tomando como referente a la Preparatoria No. 15 Florida de la U.A.N.L., decidimos acometer la tarea de realizar una investigación documental que nos proporcionara elementos teóricos y metodológicos, a partir de los cuales se pudiese analizar la dimensión organizacional, particularmente en su clima organizacional y de trabajo, fijándonos como objetivo: Diseñar e instrumentar una metodología para evaluar el clima organizacional y ambiente de trabajo de la Preparatoria No. 15 de la U.A.N.L.

Para realizar nuestra investigación, procedimos, en la primera parte de nuestro trabajo, a ubicar contextualmente a la preparatoria dentro del marco del suprasistema que es la Universidad Autónoma de Nuevo León. Esta primera parte destaca los elementos de orden superestructural e histórico y permite de manera deductiva aproximarnos a la situación que guarda nuestra unidad de análisis, particularmente en lo que a la problemática organizacional se refiere.

Una vez establecido el marco situacional y precisada la problemática de nuestra investigación, procedemos a lo que pudiera considerarse la parte medular de nuestro trabajo: Realizar una amplia revisión de las posturas teóricas desde las que se puede abordar el problema planteado con el fin de desprender los elementos teóricos y conceptuales, a partir de los cuales se identificarían las variables a las que se orienta nuestra propuesta de investigación, así como el diseño y o selección de los instrumentos y metodología “ad-hoc”. En la tercera parte de nuestro trabajo, se procede al diseño de la propuesta metodológica y al diseño y/o selección de los instrumentos, los cuales conforman de alguna manera el producto de nuestra investigación y se describen las conclusiones.

La manera como se diseñó y fundamentó el modelo nos permite asegurar que posee un gran potencial como instrumento de análisis.

Confiamos y deseamos que quienes tienen la responsabilidad administrativa de la Preparatoria No. 15 puedan tomar en cuenta el producto de este esfuerzo y aplicarlo con plena confianza de que obtendrán información sumamente valiosa.

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación y Método.

La presente investigación corresponde al tipo de investigación documental con base en que su punto de partida es bibliográfico. La consulta de las fuentes nos remitió a obras que tratan sobre el tema objeto de estudio.

El proceso de investigación documental nos permitió la recopilación de información, su análisis e interpretación, a través de un proceso de inducción y deducción constante, y la sistematización de los conceptos e ideas de varios autores.

El método utilizado es el deductivo. Se intentó describir el tema de manera objetiva a partir del análisis de documentos. Nuestra búsqueda de documentos se orienta a las categorías siguientes: sistema social, la organización, las teorías organizacionales, la burocracia, los modelos de comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional, el clima organizacional, la calidad.

A continuación se presentan las categorías analizadas y los elementos en los que se apoyó la selección y el diseño de los instrumentos propuestos.

I.-LA EDUCACIÓN PREPARATORIA EN LA U.A.N.L.

El Programa Nacional de Desarrollo Educativo 1995-2001 considera la perspectiva del porvenir previsible, y avizora algunas tendencias que plantean serios desafíos a la educación, pero, al mismo tiempo, abren oportunidades para resolver muchos de sus problemas.

Señala con preocupación que el acelerado desarrollo de la ciencia y la tecnología provoca la obsolescencia rápida de gran parte del conocimiento y de la preparación adquirida, por lo tanto la educación tenderá a disminuir la cantidad de información a cambio de reforzar valores y actitudes que permitan a los educandos su mejor desarrollo y desempeño, así como una mayor concentración en los métodos y prácticas que les faciliten el aprendizaje por sí mismos. (Programa Nacional de Desarrollo 1995-2001).

Asimismo, manifiesta la necesidad de llevar a acabo acciones que permitan atender y formar a los estudiantes, sobre todo durante el nivel medio superior, en los diversos aspectos que inciden en su maduración personal, propone, además, que las instituciones educativas alienten la difusión de la cultura. Una de las acciones consideradas es la atención a la demanda, la cual ha sido una preocupación en la administración institucional en el nivel medio superior. (Programa Nacional de Desarrollo 1995-2001).

En el Estado de Nuevo León, se observa un crecimiento extraordinario del Bachillerato a partir de los años cincuenta. En el caso de la Universidad, el despegue fue vertiginoso, pues de 2479 alumnos inscritos para el bachillerato en 1950, pasó a 9736 en los setenta, y a más de 50 mil a finales de la década de los ochenta; actualmente se atiende a una población estudiantil de aproximadamente 60,000 personas.

El crecimiento poblacional ha obligado al sistema educativo a ampliar la capacidad física instalada para hacer frente a la demanda social de más espacios. En Nuevo León, el Nivel Medio Superior atiende al 92.7% de la egresión de la secundaria.

Observamos que el bachillerato autónomo predomina ampliamente al atender el 69% de la demanda, mientras que los particulares atienden sólo el 21%. Los problemas más comunes del Nivel Medio Superior a principios de los noventa eran los siguientes:

- Programas sobrecargados de contenidos académicos.
- Débil formación y actualización de los docentes en la educación media superior.

La creciente expansión de la matrícula y lo específico de los contenidos, han propiciado que el catedrático de bachillerato sea un profesionista de la rama o un recién egresado de la licenciatura, quien, no obstante que ha adquirido los conocimientos suficientes para desempeñarse en determinadas áreas del quehacer científico, tecnológico o humanístico, carece de una formación pedagógica que le permita contar con los elementos didácticos para su desempeño docente.

No obstante, las distintas instituciones procuran fortalecer la formación pedagógica, al preparar cursos y conferencias destinados a los catedráticos y a los candidatos a ejercer la docencia en sus instituciones.

La Universidad Autónoma de Nuevo León, que es la universidad más antigua de la entidad, atiende desde su fundación en 1933 el nivel de bachillerato, cuya administración depende de la Dirección de Educación Superior de la propia Universidad, la cual, para el logro de sus fines, cumple tres funciones sustantivas que son:

- La función docente: consiste en la transmisión de conocimientos y en el desarrollo de actividades tendientes a la formación integral del hombre con espíritu crítico, suficiente capacidad práctica y orientada a servir a la sociedad.
- La función investigadora: comprende el estudio de los problemas científicos de las diversas ramas del conocimiento en sus aspectos fundamentales y aplicados, primordialmente aquellos cuya solución coadyuve el desarrollo de Nuevo León y de México.
- La función difusora: consiste en la divulgación, a través de la docencia y la investigación, del conocimiento y la cultura, además de estimular el desarrollo socioeconómico y el bienestar de la población.

En virtud de que estas funciones determinan axiológicamente la educación media superior, se considera fundamental que el estudiante que aspire a ingresar a la preparatoria deba llegar a esta institución con un paquete cultural formado: conocimientos, habilidades, capacidad de apreciación estética, hábitos de trabajo, de estudio, investigación, etcétera, que le proporcionen las bases de sustentación necesarias para las nuevas adquisiciones de la cultura. En la actualidad, la U.A.N.L. se ve en la necesidad de implantar un proceso de selección en sus aspirantes debido a la gran demanda de solicitudes de ingreso a nuestra institución, por el prestigio nacional e internacional que ha adquirido a través del tiempo. Dicho proceso lleva como finalidad el dar acceso solamente a aquellos aspirantes que demuestren ser los más capaces y con una mayor preparación adquirida en la escuela secundaria, pretendiendo con ello alcanzar la excelencia académica.

Con el fin de lograr los propósitos anteriores, se aplica un examen de selección que evalúa todos sus conocimientos, aptitudes y habilidades, que facilita el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje al que habrá de incorporarse el estudiante.

1.1- Ámbitos Institucionales.

La Universidad Autónoma de Nuevo León, dentro del contexto institucional, está delimitada por ámbitos específicos que determinan la orientación de su función, siendo éstos:

- a) Ámbito socioeconómico.
- b) Ámbito político.
- c) Ámbito organizacional.

a) Ambito Socioeconómico.

La Universidad, de acuerdo a este marco de referencia, busca una mayor vinculación de la institución educativa con su entorno socioeconómico, mediante programas y acciones que propongan una participación más activa y consistente para alcanzar un desarrollo integral y sustentable de las comunidades menos beneficiadas.

De igual forma, busca una mejor y más sistemática vinculación con el sector moderno de la producción.

Así, se llevan a cabo acciones que permiten atender y formar a los estudiantes, sobre todo durante el nivel medio superior, en los diversos aspectos que inciden en su maduración personal: conocimientos, actitudes, habilidades, valores, sentido de justicia y desarrollo emocional y ético.

Se impulsan, igualmente, proyectos que favorecen un aprendizaje sustentado en los principios de la formación integral de las personas, para lo cual se promueven actividades culturales y deportivas, asimismo, se alienta la difusión de la cultura.

b) **Ámbito Político.**

La modernización para la educación superior educativa propone los siguientes objetivos que orientan la política educativa en nuestro país:

- Mejorar la calidad del sistema educativo.
- Elevar la escolaridad de la población.
- Descentralizar la educación.
- Fortalecer la participación de la sociedad en el quehacer educativo.

Las estrategias están orientadas hacia:

- La consolidación de los servicios que han mostrado efectividad.
- La reorientación de aquéllos cuyo funcionamiento ya no armoniza con las condiciones actuales. ®
- La implementación de modelos educativos adecuados a las necesidades de la población.

Las acciones están dirigidas a:

- Promover tareas de investigación.
- Depurar los contenidos curriculares y los métodos de enseñanza.
- Vincular, orientar y fortalecer la educación media superior y superior conforme a las exigencias de la modernización del país.
- Fortalecer la infraestructura física del sector.

c) **Ámbito Organizacional.**

La Universidad Autónoma de Nuevo León ha emprendido la Reforma Académica del nivel medio superior, cuyo objetivo es lograr una educación de excelencia en el nivel medio superior, que conduzca a la formación de egresados altamente preparados(a quienes les corresponderá ser los líderes del progreso social, cultural, humanístico y económico), y que así puedan enfrentar con éxito los retos presentes y futuros.

La Reforma Académica pretende que las nuevas generaciones adquieran una mejor formación educativa con base científica. Esta formación incluye el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos de ciencias naturales, matemáticas y tecnología.

Ésta se inició en Agosto de 1993 con las siguientes actividades.

- 1- Capacitación al personal docente.
- 2- Capacitación a directores y administradores.
- 3- Adecuación de la infraestructura.

1.2-Organización Modular.

La Reforma Académica del Nivel Medio Superior, para optimizar el esfuerzo y aprovechamiento de maestros y alumnos, propone los siguientes cambios:

- 1- El sistema de enseñanza por módulos.
- 2- Hora-clase de cincuenta minutos.
- 3- Tiempo diario de instrucción escolar de cinco horas.
- 4.- Nuevo enfoque en los contenidos programáticos.

El ciclo completo de instrucción está integrado por ocho módulos en las preparatorias generales, a razón de dos módulos por semestre distribuidos en dos años.

La duración de cada módulo es de nueve semanas de instrucción, en las que se incluye la aplicación de exámenes ordinarios. En este sistema el estudiante tiene una carga académica menor o igual a cinco asignaturas.

El aumentar el tiempo de impartición de la clase de 40 a 50 minutos, da mayor continuidad a los temas tratados y hace más eficiente el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El tiempo diario de instrucción escolar es de cinco horas, esto hace que el proceso enseñanza-aprendizaje sea más completo, permitiendo al maestro una mayor eficiencia en su quehacer y una mejor convivencia con los alumnos en el aula, igualmente facilita el desarrollo de métodos y técnicas que promuevan el aprendizaje activo.

El nuevo enfoque en los contenidos pragmáticos pretende que las nuevas generaciones adquieran una mejor formación educativa con base científica. Esta formación incluye, como ya se mencionó, el desarrollo de habilidades, actitudes, conocimiento de ciencias naturales, matemáticas y tecnología; además, el estudiante adquiere conocimientos sobre el desarrollo y tendencia de la sociedad, así como principios éticos y de comportamiento.

1.3- Función del Docente.

Según el texto de Reforma Académica del nivel de Educación Media Superior, se requiere contar con docentes que respondan al siguiente perfil:

- Dominar ampliamente la materia que imparte, tanto en su contenido, como en la metodología de enseñanza.
- Emplear las técnicas de manejo de grupos.
- Conocer los objetivos y lineamientos generales establecidos en el nuevo plan y programas de estudio.
- Seleccionar y aplicar métodos, procedimientos y materiales didácticos que apoyen el proceso y desarrollen la capacidad de los estudiantes.
- Participar activamente con los demás miembros de la academia en la elaboración de criterios e instrumentos de evaluación tipo, para comparar los resultados del aprendizaje con las metas establecidas.
- Tener amplia disposición para participar en cursos, talleres, congresos, conferencias y otros eventos de actualización y capacitación.

1.4-Creación de la Preparatoria No. 15.

En marzo de 1974, siendo rector de la U.A.N.L., el Dr. Luis Eugenio Todd, se aprobó en sesión del H. Consejo Universitario, la creación de la Preparatoria No. 15, con la intención de cubrir la demanda de educación del nivel medio superior en el área sureste de nuestra ciudad. Al Dr. Roberto Moreira Flores se le encomendó, como coordinador general, la tarea de planear, programar y cubrir las actividades correspondientes para que en septiembre del mismo año esta preparatoria estuviera funcionando.

A principios de agosto de 1974, el balance de la recién gestada preparatoria no. 15 era el siguiente: Un proyecto de construcción en la zona sureste de la ciudad; un alumnado ya inscrito para iniciar clases en septiembre. Así pues, ante la imposibilidad de conseguir un edificio que albergara temporalmente la población estudiantil de esa zona, se tomó la decisión de la compra de un edificio ubicado en la Calzada Madero 3115 poniente . Surgió entonces la necesidad de seleccionar a un grupo de profesionistas para que ayudaran a la realización del proyecto.

A estos maestros se les encomendó las jefaturas de las materias que integran el plan de estudios y se les denominó coordinadores. Éstos se dieron a una primera tarea de seleccionar candidatos a maestros, con la característica de una asistencia a las aulas para asesorar y dirigir al alumnado en su avance académico.

En septiembre de 1974, se iniciaron las actividades docentes en el plantel de Madero con alumnos inscritos, en su mayoría, del sector sureste.

Iniciadas las actividades y nombrados los representantes de grupo, el Dr. Moreira Flores, coordinador general, convocó a Junta Directiva, misma que lo nombró candidato a director.

No es sino hasta marzo de 1975 que se iniciaron las obras de un edificio en el Fraccionamiento Florida 2315 al sureste de la ciudad de Monterrey.

La primera generación de alumnos de la Preparatoria 15 Florida inició en septiembre de 1975 su tercer semestre aún en el edificio de Madero, pero se trasladó a Florida en octubre del mismo año para continuar en el nuevo edificio recién inaugurado.

Se decidió continuar con el edificio de Madero para atender a la población que en este sector se requería.

Los coordinadores se constituyeron en consejo técnico de la preparatoria y su intención fue crear un modelo alternativo, adecuado a la idiosincrasia; surgió así el sistema denominado “Preparatoria No. 15”.

1.5-Políticas Generales.

La escuela preparatoria No. 15 es una dependencia de la U.A.N.L., destinada a impartir la Enseñanza Media Superior bajo los lineamientos establecidos por la Ley Orgánica, Estatuto General y disposiciones emanadas del H. Consejo Universitario.

Tiene como fin crear, preservar y difundir la cultura en beneficio de la sociedad, para lo cual reúne las siguientes funciones:

- Fomentar en el estudiante el cultivo de su personalidad, la formación del carácter, la creación y fortalecimiento de los buenos hábitos, especialmente el del estudio y del espíritu de investigación y servicio social.
- Describir y orientar convenientemente las actividades, inclinaciones y habilidades de los educandos.
- Servir como antecedente a los estudios técnicos y profesionales, preparando convenientemente a los alumnos para que puedan estudiar con provecho en las diversas facultades y escuelas de la Universidad.
- Capacitar a los alumnos para la interpretación de los fenómenos sociales contemporáneos que interesan a la comunidad, para que éstos puedan intervenir como elementos activos en el medio social en que viven.

Objetivos Específicos.

La Preparatoria No. 15 contempla los siguientes objetivos específicos:

- Optimizar el aprendizaje en los alumnos.
- Que el alumno aprenda a aprender.
- Desarrollar en el alumno el hábito de estudio.
- Hacer que el alumno se responsabilice de la distribución de su tiempo.

Perfil del Estudiante:

La U.A.N.L., a través del H. Consejo Universitario, ha establecido que el perfil del alumno de enseñanza media superior para obtener un grado de bachillerato, el cual deberá ser capaz de:

- 1- Expresarse correcta y eficientemente tanto en forma oral como escrita.
- 2- Manejar y utilizar la información formulada en distintos lenguajes y discursos.
- 3- Utilizar los instrumentos culturales, científicos, técnicos y axiológicos básicos para la resolución de problemas en su dimensión individual y social, trabajando individualmente o en grupo.
- 4- Percibir, comprender y criticar racional y científicamente, a partir de los conocimientos adquiridos, las condiciones ecológicas, socioeconómicas y políticas de su comunidad y de su país, participando conscientemente en su mejoramiento.
- 5- Aprender por sí mismo, poniendo en práctica métodos y técnicas eficientes para proporcionar su progreso intelectual.
- 6-Evaluar y resolver las situaciones inherentes a su edad y desarrollo, incluso en lo que refiere al conocimiento de sí mismo, como la autoestima, la autocrítica y su formación cultural.
- 7- Incorporarse vocacional y académicamente a estudios superiores.

1.6.- Problemática.

Aunque la Preparatoria No. 15 de la U.A.N.L. inició sus actividades con un número de 13 docentes, su número se ha incrementado considerablemente en los últimos años, trayendo aparejado el surgimiento de situaciones estructurales que parecen estar derivando hacia la creación de situaciones que conforman la sintomatología de un inadecuado clima organizacional.

Entre lo más importantes síntomas podemos señalar:

- El tipo de relaciones que se dan entre los docentes no parece propiciar la más adecuada comunicación entre ellos.
- El ambiente de trabajo parece carecer de cordialidad y compañerismo, prevalece el individualismo profesional, ya que no se ha creado la dependencia recíproca entre sus miembros, originando una falta de cohesión grupal.
- Los docentes manifiestan no sentirse tomados en cuenta en la toma de decisiones, parecen no sentirse involucrados ni comprometidos con la institución. Se presenta desintegración entre las necesidades individuales del docente y las necesidades de la escuela como institución.
- La administración responsable de la institución parece desconocer la manera de influir en los docentes para alcanzar los objetivos establecidos.

Esta situación, que se presenta en nuestra escuela, no es nueva y al parecer se ha venido acentuando cada vez más con el paso del tiempo. Sea cual fuere el origen de este problema, lo importante es concientizarnos que todos somos parte de un mismo grupo y que de cada uno de nosotros depende el funcionamiento eficiente de nuestra institución.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

El valorar el clima organizacional de nuestra dependencia representa, más que un reto, toda una urgencia, si se quiere aplicar la filosofía de la calidad en la educación en nuestra institución.

1.7.- Objetivo.

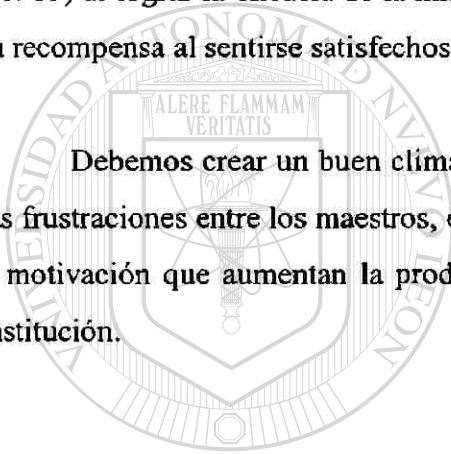
Diseñar e instrumentar una metodología que permita evaluar de manera objetiva el clima organizacional de la Preparatoria No. 15 Florida de la U.A.N.L., e identificar áreas de oportunidad para tomar decisiones al respecto.

1.8.- Justificación de la Investigación.

La presente investigación va encaminada a hacer de nuestra organización un lugar de trabajo adecuado para el logro de las metas, tanto personales como institucionales, pues el tener un buen clima de trabajo, repercute en factores claves como la satisfacción, la productividad y la eficiencia.

Las preparatorias son instrumentos vitales para nuestra Universidad, siendo ésta la primera beneficiada cuando se cuenta con organizaciones que satisfacen las necesidades propias, como las de sus miembros; además, en este caso, quien se beneficia también es nuestra institución (Preparatoria No. 15) al lograr la eficacia de la misma, sin dejar de mencionar que los maestros también obtienen su recompensa al sentirse satisfechos con su labor, así como su realización profesional.

Debemos crear un buen clima de trabajo, pues al existir éste se ausentan los descontentos y las frustraciones entre los maestros, existiendo en su lugar: compañerismo, cordialidad, cooperación y motivación que aumentan la productividad y la moral de los integrantes, beneficiando así a la institución.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

II.-MARCO TEÓRICO

2.1.- El Sistema Social.

Keith Davis define al sistema social como: “un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan en muchas formas.” (Davis, 1981, 33). Cada grupo pequeño es un subsistema dentro de grupos más numerosos y éstos, a su vez, se relacionan con grupos cada vez mayores, así hasta incluir la población de todo el mundo. En una organización simple, el sistema social incluye a todas las personas de ella, así como las relaciones que tienen entre sí y con el mundo exterior.

Las interacciones entre las personas dentro de un sistema social son difíciles de entender, ya que el comportamiento de uno de sus miembros puede tener consecuencias directas o indirectas, grandes o pequeñas, pues todas las partes del sistema son mutuamente interdependientes. De esta manera, observamos que un cambio en una parte del sistema afecta a las otras. Más aún, cualquier sistema social realiza intercambios con su ambiente, recibiendo el influjo de él y transmitiéndole el suyo. Como resultado, los integrantes de un sistema han de estar conscientes de su ambiente y de su influencia en los otros miembros del sistema.

La existencia de un sistema social, afirma Keith Davis, “implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte. Todos los elementos se relacionan con todo lo demás”.(Davis, 1981,52). Esto significa que en cualquier tipo de organización se presenta en relaciones dependientes unas de otras para su desempeño laboral.

2.2.- Evolución del concepto sobre las organizaciones.

El concepto sobre las organizaciones ha evolucionado en este siglo y se clasifica en tres periodos (Owens, 1993, 80):

- Período de la gerencia científica (teoría clásica de la administración 1910-1935).
- Período de las relaciones humanas (1935-1950).
- Período del enfoque conductual (1950- actualidad).

El primer período está estructurado con base en dos ideas fundamentales: La motivación y la organización (división del trabajo).

Los aspectos organizativos subrayados por esta teoría -especialización del trabajo, ámbito de control, pirámide de control y divisiones segmentadas- han llegado a caracterizar lo que hoy en día se conoce como organización formal. En el caso de las escuelas, los aspectos organizativos de la teoría clásica son más evidentes.

La concepción de las relaciones humanas en la organización emana de cuatro hallazgos atribuidos a Elton Mayo y descritos por Owens en su libro “La escuela como organización”:

- El output (producto) de un trabajador está determinado por su capacidad social más que por la física.
- El dinero es sólo un motivador para trabajar en una organización; hay otras compensaciones buscadas por el trabajador.
- Una división del trabajo no es el medio más adecuado para elevar la eficacia de una organización.
- El trabajador reacciona individualmente ante la organización, no como individuo, sino como miembro de un grupo.

El énfasis en este período está en lo grupal.

El concepto de la organización es actualmente una síntesis de la teoría clásica, las relaciones humanas y las últimas teorías conductuales.

Una organización compleja se distingue por dos características :

1. La estructura formal.- la organización compleja presenta roles que comprenden su estructura formal y que permanecen invariables, otra característica de este tipo de organización es la especificación de los roles formales, donde se señala la autoridad de un rol y se delimita cada unidad administrativa.

2. La estructura informal.- siempre forma parte de una organización formal. Los individuos desempeñan roles que presentan su propia personalidad. Una de las características de las organizaciones es que las personas interactúan entre sí para la toma de decisiones, la planeación, etcétera. Esto requiere una interacción entre personas y no sólo entre roles, de tal modo que el sujeto necesite afiliarse a un grupo primario con otras personas y con la organización formal.

En resumen, la organización informal es esencial para el éxito de una organización, reconociendo el gran poder que tienen los grupos primarios de la organización informal.

2.3 Teorías de la Organización.

La teoría clásica de la organización puede recorrerse históricamente hasta el prototipo de las organizaciones militares y eclesiásticas del siglo XIX.

Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Luther Gulick, J.A. Mooney y A.C. Reiley y Max Weber fueron los más prominentes entre los autores asociados con los primeros desenvolvimientos de la teoría tradicional.

Taylor y sus colegas estaban interesados principalmente en la organización a nivel operacional, pero, gracias a la importancia que daban a la planeación, a las prácticas estándar, a las herramientas adecuadas para el trabajo y a los métodos adecuados de trabajo basados en estudio de tiempos y movimientos, obtuvieron una amplia aceptación y se convirtieron en lo que llegó a ser conocido como: “ El movimiento de la administración científica”.

Taylor comprobó que sustituyendo los métodos de “sentido común” por los científicos se lograría una enorme ganancia en eficiencia . Así como también extendió el principio de la especialización en la organización de los niveles gerenciales. La gerencia funcional, según este autor, “consiste en dividir el trabajo gerencial de cada hombre, en el menor número de funciones que sea posible desempeñar. Si es practicable, el trabajo de cada hombre debe limitarse al desempeño de una sola función principal” (Dubin, 1983,80).

Weber y otros mostraban especial interés por el nivel gerencial de la organización, la importancia de la estructura jerárquica, los puestos, la autoridad y las reglas para solucionar los problemas recurrentes de la organización. La burocracia, de acuerdo con este autor, era la administración por reglas, sin tomar en cuenta las emociones humanas; era, según él, un modelo de perfección. El puesto y la autoridad de todos estaban claramente definidos.

Todo comportamiento en la organización está rígidamente regulado por normas y por los funcionarios superiores en la jerarquía de autoridad. El rendimiento técnico, el desprecio por los sentimientos personales, y el gobierno por medio de normas y reglamentos se supone que promueve la eficiencia.

Teoría de las relaciones humanas

La teoría clásica se complementa con la teoría de las relaciones humanas, se dice “complementa” porque, en gran parte, el modelo de relaciones humanas vino en realidad a ampliar la teoría clásica. En 1920 ya se percibía que el individuo no se podía considerar como un simple apéndice de la máquina, sino como un ser humano con sentimientos.

La administración debía enfrentarse al “hombre completo”, ya que las personas deseaban que se les reconocieran sus necesidades, ambiciones y deseos individuales. Más aún, debía satisfacer sus sentimientos de pertenencia, pues constituyen una parte importante de la unidad y la organización de la que eran miembros.

El fundamento de la teoría clásica está basado en los principios de la especialización de tareas, en el orden y en la estabilidad, sin dejar de lado las necesidades humanas a la orientación de la administración.

Teoría Moderna

Los teóricos modernos consideran al individuo como una persona muy capaz con recursos ilimitados. El modelo de los recursos humanos nace a partir de reconocer que el papel del administrador es el de facilitar a las personas su desempeño. La escuela moderna considera a la organización como un conjunto de sistemas, que producen ciertos resultados. Una característica más de este modelo son las funciones administrativas de control, ya que se suministran a la gerencia informes relativos a los resultados.

Una de las teorías modernas propone que las organizaciones se estudien a través de la teoría de sistemas. Éstas presentan dos o más partes interdependientes, es una unidad organizada y puede distinguirse del medio ambiente en que existen por un límite identificable.

Las partes que constituyen el sistema organizacional son:

- **EL INDIVIDUO.**- la persona entra a la organización con una estructura de personalidad determinada. Hay ciertas cosas con las que puede contribuir a la organización y otras que desea obtener a cambio. Todo intento de comprender por qué la gente se conduce como lo hace en las organizaciones exige cierto entendimiento de las características y la conducta individuales.

Las personas usan a las organizaciones como instrumentos para alcanzar sus metas, así como éstas utilizan a las personas para llegar a sus objetivos. Muchas normas de conducta de la gente se han desarrollado antes de que ingrese en una organización.

- **LA ORGANIZACIÓN FORMAL.**- Las complejas organizaciones modernas requieren de una estructura donde hay divisiones, departamentos y unidades en la que existen posiciones individuales que hace hincapié a la autoridad y responsabilidad. Se asocia con una posición y el individuo la posee sólo mientras ocupa esa posición.

Entre las características que presentan son las siguientes: una especialización o división del trabajo, interrelación entre unidades o departamentos de una organización, flujo de comunicación adecuado a la administración central de la organización, entre otras.

- **LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.-** Es una red oficial de relaciones personales y sociales, no establecida o requerida por ninguna autoridad formal, pero que brota espontáneamente cuando las personas se asocian unas con otras. Dentro de la organización informal la mayor importancia reatribuye a las personas y sus relaciones, por consiguiente el poder informal se asocia a la persona. El poder de la organización informal está dado por los miembros del grupo, y no ha sido delegada por los gerentes, por lo cual no sigue la cadena de mando oficial. Por lo común es más inestable que la autoridad formal, ya que está sujeta a los sentimientos de las personas.
- **UN PROCESO DE FUSIÓN.-** el cual se desarrolla entre los tres elementos ya mencionados en el que cada uno modifica y conforma al otro. En última instancia, este dar y tomar da como resultado la conservación de la integridad de la organización.
- **EL LUGAR FÍSICO.-** es donde se desarrolla el trabajo y la interacción de individuos.

En el modelo conceptual el sistema organizacional opera dentro del medio ambiente y está en constante interacción con él.

La organización es básicamente un sistema abierto, los teóricos la describen como un ecosistema que debe adaptarse continuamente al medio que lo rodea, recibiendo estímulos del ambiente externo y cambiando de manera afín sus relaciones con dicho ambiente.

Los teóricos modernos incorporan al marco conceptual, además del sistema abierto, otras características de las organizaciones importantes:

- En las organizaciones se consideran los sistemas de tipo probabilístico, donde los resultados no se pueden predecir.
- La necesidad de que ciertos procesos continúen en operación si se desea que la operación sobreviva tales como: la toma de decisiones, la comunicación y la evaluación del desempeño.
- Los individuos son considerados como seres con múltiples motivaciones.
- La teoría moderna tiende más a ser descriptiva que normativa.
- La teoría moderna es multidisciplinaria, ya que muchas disciplinas distintas constituyen la base en que se fundamenta el estudio de la organización y la administración.

La teoría de los sistemas, afirma Owens, es útil para analizar los factores que influyen en la conducta de los individuos en el seno de las organizaciones.

Getzels y Guba describen la organización como “Un sistema social que evidencia una estructura de roles de los que se esperan determinados comportamientos”. (Owens,1992,91).

Según Getzels, existen dos dimensiones que son factores importantes para determinar la conducta organizacional: la dimensión personal (nomotética) y la dimensión organizacional (ideográfica).

Para evaluar la eficacia organizativa la teoría de los sistemas se revela prometedora, pues se ocupa de las relaciones que deben existir en la práctica para que la organización funcione.

Los criterios sistemáticos como la lealtad y el sentido de identificación con la organización y sus fines, la adecuación y fluidez de la comunicación, la incidencia del trabajo en equipo y la dosis de confianza entre los trabajadores, tienden a fijarse en las condiciones organizativas que deben figurar como requisito previo de operaciones eficaces.

La escuela, como todas las demás organizaciones, existe para lograr cierto número de objetivos y, para alcanzarlos, la organización escolar debe prestar atención a lo siguiente:

- El sistema interno, es decir, las operaciones de la organización, deben mantenerse funcionando y debe lograrse un equilibrio entre las necesidades y satisfacciones de los participantes y las de la organización.
- El sistema externo, es decir, la organización, debe adaptarse a las presiones y cambios de su entorno.

La teoría de los sistemas sociales es básica para entender las organizaciones escolares, pues explica dos tipos de sistemas: el abierto y el cerrado.

Una escuela presenta sistema abierto cuando se caracteriza por una relación de input-output con su entorno, además de tener las siguientes características específicas:

- Los sistemas abiertos tienden a mantenerse a sí mismos en situaciones estables, es decir, mantienen una relación constante entre los componentes del sistema.
- Son autorregulables.

- Ponen de manifiesto la equifinalidad, pues es posible obtener resultados idénticos a partir de condiciones iniciales diferentes.
- A través de la interacción dinámica de los subsistemas, los sistemas abiertos mantienen sus situaciones estables.
- Los procesos de feedback permiten que estos sistemas se mantengan estables.

2.4.- La Burocracia en las Organizaciones.

Robert Owens, define a la burocracia como: “un sistema administrativo adaptado a las necesidades de las organizaciones grandes y complejas que tratan con un grupo numeroso de clientes” (Owens, 1992, 94).

Se considera a Max Weber como el gran teórico de la burocracia, en donde vio un mejor modelo por ser racional e imparcial y por evitar el uso de las emociones humanas y el favoritismo como factores influyentes en la toma de decisiones administrativas.

En un tiempo la burocracia fue considerada eficaz dentro de las organizaciones, pues era la mejor forma en la que los titulares de cada rol se hacían expertos y diestros en su especialidad. A la burocracia se le considero eficaz porque era ordenada, disciplinada y con acciones claras y escritas.

Según Weber existen tres tipos de organizaciones:

- La organización carismática, donde sólo hay un líder a quien se le debe lealtad y sumisión.
- La organización tradicional, en la que el derecho a ocupar puestos de director es heredado y transmitido de generación en generación.
- Las burocráticas, en donde la estructura de la organización es esencial para valerse al máximo de especialistas administrativos. Aquí los puestos se crean sobre una base funcional, reclutando a personas capacitadas que lleven a cabo el trabajo que se requiere.

La base de la burocracia se centra en un sistema de roles institucionalizados y reforzados por la tradición legal, el uso de la razón y de la previsibilidad en el proceso administrativo, la eliminación de consecuencias imprevistas y el énfasis en la competencia técnica.

La impersonalidad del sistema burocrático no es suficiente para cumplir las distintas necesidades personales y sociales de sus miembros.

Pedro Lafourcade, en su libro, *La evaluación en organizaciones educativas*, señala las características de una organización burocrática de Max Weber:

- Estructura jerárquica de la autoridad con control y responsabilidad centrada en la cúspide jerárquica.
- Áreas limitadas de conducción y responsabilidad asignadas a cada posición dentro de la organización.
- Reglamentaciones que regulan en detalle las acciones humanas.
- Discriminación precisa de las funciones que deberán cumplir las distintas posiciones de la organización.
- División del trabajo basada en una especialización funcional .
- Reclutamiento y promoción de los funcionarios sobre la base de su capacidad, conocimiento técnico y antigüedad.
- Impersonalidad de las relaciones entre los miembros de la organización.
- Clara separación entre la vida privada y pública de los miembros y las posiciones que ocupan” (Lafourcade,1982,14).

En el análisis teórico de Weber, se considera el ordenamiento burocrático como la forma más racional de organización para facilitar la eficiencia y efectividad de la actividad de mando. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Lafourcade opina que la burocracia constituye un tipo de organización que opera sobre la base de un plan racional y lógico, donde la eficiencia constituye una de las preocupaciones centrales. Sus principios se han aplicado tanto a la administración pública como a la privada, tanto a las empresas como a las escuelas y universidades.

Robert Prestus subraya que : “las organizaciones burocráticas son algo más que meros recursos para producir bienes y servicios. Tienen consecuencias normativas críticas. Proporcionan el ambiente en el cual la mayoría de nosotros pasa su vida” (Lafourcade,1982,26).

Una de las características del modelo burocrático que señala este autor es la estructura jerárquica de la autoridad. La organización de los servicios educativos en vigor es similar a la que se emplea en fábricas, centros comerciales, organismos de seguridad etcétera, los cargos están ubicados dentro de una estructura jerárquica de autoridad, la comunicación es vertical en forma de disposiciones que deberán ser cumplidas por los estamentos en base.

El principio que rige la adopción de esta diferenciación vertical es que el control de una organización será más efectivo si se efectúa una adecuada distribución de unidades de mando que dirijan, fiscalicen y coordinen los múltiples sectores de la organización. A cargo de cada unidad de mando existirá una persona investida de poder, de acuerdo con las normas legales y estipuladas.

Algunos de los problemas que encontramos en la práctica, a raíz de esta modalidad organizativa son:

- La transferencia de responsabilidades por parte de las estructuras más bajas, por déficit del sistema, a los que se hallan en los niveles más altos de la jerarquía.
- Aceptación de estilos de comunicación por parte de algunos responsables de unidad de mando, que favorecen la aparición de reacciones variadas que inciden negativamente a las prestaciones que se efectúan.
- Escasas probabilidades de cambiar climas institucionales deteriorados por las disfunciones de la conducción .
- Otra característica que señala el autor es la división del trabajo en la que diversos tipos de agrupaciones de tareas están a cargo de alguien que posea un determinado grado de especialización y que lo habilite para un idóneo cumplimiento de las actividades señaladas.

Cada una de estas divisiones lleva a cabo actividades específicas que, en teoría, deben favorecer la efectividad y eficiencia de la organización . En organizaciones burocráticas, donde las funciones están claramente delimitadas, esta división de trabajo en la práctica suele ser causa de diversos efectos no previstos y de incidencias negativas. Entre los efectos que se pueden mencionar se encuentran:

- Poco compromiso con lo que sucede fuera de su función.
- Falta de comunicación entre las diversas unidades de acción .
- Ausencia de los fines de la organización.

En la educación, las organizaciones se han desarrollado tradicionalmente, mostrando una estructura piramidal con pocas responsabilidades delegadas y un fuerte control central. Las comunicaciones verticales son difíciles y el control muy marcado. Además, tienden a ser altamente burocráticas y lentas ante el cambio y la adaptación.

Las organizaciones educativas, señala Lafourcade, poseen muchas de las características adjudicadas al modelo burocrático, entre ellas están: estructuras jerárquicas, reglamentaciones que señalan las funciones y los procedimientos, división del trabajo, sueldos relativamente fijos, entre otras.

Los sistemas educativos vigentes, en general sancionan normas y reglamentaciones que ordenan las funciones y los actos de los miembros que en ellos operan. ¿Cuáles son los fundamentos de esta característica burocrática?. Por un lado, la franca desconfianza respecto de la capacidad de acción profesional de los ejecutores directos del servicio educativo. Por otra parte, mantener la estabilidad del sistema; creer que un detallado ordenamiento de las acciones que serán ejecutadas servirá de modo inexorable para el logro de los objetivos de la organización.

La reglamentación que tipifica las organizaciones de orden burocrático de los sistemas educativos en vigor genera:

- Tendencia de los miembros de la organización a permanecer en los moldes que ya han sido pautados, es decir las normas y reglamentos introducen un sentimiento de seguridad en el trabajo, la ideología de la organización burocrática sacraliza lo pautado, apoyando a quienes observen conductas de fidelidad al orden y a la disciplina establecidas desde la cúspide.
- Tendencia a preocuparse más por el cumplimiento de lo establecido en la reglamentaciones que por las necesidades e intereses de los usuarios.

2.5.-Modelos de comportamiento organizacional de un sistema.

Para determinar el comportamiento organizacional de un sistema es necesario entender su filosofía y sus metas, las cuales son establecidas por los gerentes con base en:

- a) Las premisas relacionadas con los hechos, es decir, representa nuestra perspectiva descriptiva de como se comporta el mundo.
- b) Las premisas de valor representan nuestras ideas de la conveniencia de ciertas metas.

La filosofía y las metas de la organización se realizan a través de liderazgo. Los líderes establecen políticas, estructura y procedimientos formales que contribuyen a la obtención de los objetivos.

La filosofía, metas, estilo de liderazgo y carácter de las organizaciones producen un sistema operativo que guía el comportamiento de los empleados y le confiere predicibilidad a las organizaciones.

El clima organizacional representa una forma de vida. Suele tener una influencia vital en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. El clima se deriva de un sistema de comportamiento organizacional que incluyen los elementos ya antes mencionados.

A continuación se presentan y describen cuatro modelos de comportamiento organizacional, propuestos por Davis (1991,87), en donde se identifica cada modelo.

	Autocrático	Custodia	Apoyo	Colegiado o participativo
El modelo depende de:	Poder	Recursos Económicos	Liderazgo	Sociedad
Orientación gerencial	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
Resultado Psicológico del empleado	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades del empleado satisfechas	Subsistencia	Mantenimiento	Más alto orden	Autoactualización
Resultado del desempeño	Mínimo	Pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado

Modelo Autocrático

El modelo autocrático prevaleció durante la revolución industrial, se basa en el poder y su ambiente es autocrítico, es decir, la gerencia se orienta hacia una autoridad oficial y formal; cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus ordenes, además, debe de ser persuadido y presionado para que trabaje. La gerencia es la que piensa, los empleados son quienes obedecen a un patrón y no a un gerente, por lo que el resultado psicológico es una dependencia de su jefe, además de los salarios mínimos que se pagan.

Modelo Paternalista o de Custodia

Entre 1890 y 1900 se establecieron programas de bienestar social, a los que se les conoció con el nombre de Paternalismo.

Este modelo se basa en los recursos económicos, por lo tanto la orientación de la dirección es hacia el dinero. La empresa recurre a las necesidades de seguridad como fuerza motivante. Este modelo favorece la dependencia del empleado respecto a la organización para lograr su seguridad y bienestar.

Los empleados se preocupan psicológicamente por las recompensas y los beneficios económicos, se sienten contentos y conformes, pero poco motivados, por lo que su colaboración es pasiva. Este modelo brinda seguridad y satisfacción por un lado, y, por el otro, la mayoría de los empleados producen muy por debajo de sus capacidades.

Modelo de Apoyo

El modelo de apoyo depende del liderazgo, a través del cual la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización. La orientación de la gerencia es de apoyo al empleado en su desempeño, por ello el resultado psicológico es un sentimiento de colaboración en las tareas dentro de la organización. La función del gerente es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo.

Modelo Colegiado

El modelo colegiado se relaciona con un grupo de personas que presentan una finalidad común; el concepto de equipo, un ambiente intelectual, libertad en el trabajo y trabajo no programado son características con las cuales tiende a ser más eficaz. Requiere cooperación por parte de la dirección para que los empleados se sientan útiles y necesarios, además piensan que los gerentes están haciendo su aportación a las metas generales, por lo que les resulta fácil aceptar y respetar los papeles gerenciales.

La respuesta de los empleados al trabajar en equipo es de responsabilidad. El resultado psicológico para el empleado es la autodisciplina y cierto grado de realización, esto hace que sienta un entusiasmo moderado en su desempeño.

Los modelos de comportamiento antes descritos tienden a cambiar conforme aumenta la comprensión de la conducta humana, dando paso a nuevos modelos. No podemos pensar en un modelo específicamente como el mejor, sino que dependiendo de las necesidades humanas existentes es el modelo que se debe adoptar, tomando en cuenta que al cambiar éstas el modelo también lo hará.

Es importante destacar también que éstos modelos parecen estar basados sobre una jerarquía de las necesidades humanas, en donde, dependiendo de esta jerarquía, es el o los modelos que se implementarán. Si se quiere satisfacer las necesidades de seguridad, el modelo de custodia es el ideal o el modelo de apoyo para satisfacer las necesidades de afiliación.

Cada modelo de comportamiento organizacional cuenta con un tiempo de vida determinado, existen aplicaciones apropiadas para todos los modelos ya que las formas de vida son distintas entre las organizaciones y las condiciones de trabajo suelen ser diferentes.

2.6.-Desarrollo Organizacional .

El desarrollo organizacional es un cambio planeado que implica cambio cultural y estructural, continuamente aplicado a una organización de tal manera que la organización está

preparada para llevar a cabo modificaciones, planear, diagnosticar nuevas formas de organización y, a su vez, desarrollar procedimientos eficientes de planeamiento, toma de decisiones y de comunicación. Todo esto con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.

El elemento básico de la organización es la interacción humana, se da primero entre dos personas en la relación de grupo, siguiendo la interacción de grupos. Esta interacción se realiza por los procesos sociales, ejemplo: comunicación, dirección, ambiente, toma de decisiones y crítica.

El estudio de la organización abarca tres áreas básicas, que incluyen la dinámica de la organización en forma integral: tarea y tecnología y procesos sociales de la organización. Se pueden introducir cambios en la organización no importando en qué nivel sea, el primer nivel de cambio es el autodiagnóstico, estructura y tarea y/o procesos sociales.

El modelo teórico de referencia incluye el cambio natural, cambio revolucionario y cambio paulatino. Todos los modelos tienen la misma estructura, técnicas e iguales objetivos.

El desarrollo organizacional percibe lo que ocurre en un ambiente interno y externo de las organizaciones, así también pide la participación activa y abierta de todos sus elementos y, sobretodo, un gran respeto por la persona humana, ya que está basado en las ciencias del comportamiento y en el principio de que el cambio planeado es una técnica especializada para obtener un cambio consciente y racional.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.6.1.-Origen del Desarrollo organizacional.

Surge en 1962 con un complicado conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, ya que propicia el crecimiento y desarrollo, según sus potencialidades. El desarrollo organizacional es un apartado operacional de la teoría del comportamiento. Sus orígenes pueden atribuirse a una compleja serie de factores prevalecientes en las teorías existentes, a continuación, se señala los aspectos que distingue a cada una de ellas:

- 1.- teoría clásica propuesta por Fayol y Taylor, individualmente dio énfasis a la racionalización de los métodos de trabajo y a la organización formal, su objetivo básico fue la eficiencia. Esta teoría se presenta incompleta.
- 2.- teoría de las relaciones humanas propuesta por Mayo, Hawthorne y Lewin., surge en oposición a la teoría clásica. Se enfoca principalmente al hombre, al clima psicológico del trabajo. El liderazgo suple la autoridad jerárquica formal, esta teoría se presenta incompleta manifestando los aspectos organizacionales omitidos por la teoría clásica.
- 3.- teoría de la burocracia, intentó dar las bases de un modelo ideal y racional de organización, pero no presenta accesibilidad a una sociedad moderna en proceso continuo y cambio acelerado.
- 4.- teoría estructuralista, surge de la teoría de la burocracia, pero con una visión más crítica de la organización. Los estructuralistas ven a la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones que deben de interpretarse como una organización formal e informal, ya que se enfoca hacia sus aspectos críticos, por lo que es una teoría descriptiva que ofrece un método de análisis y comparación de las organizaciones.
- 5.- teoría del comportamiento, nace a raíz de las relaciones humanas, se caracteriza por tener un enfoque motivacional y sociológico, ya que se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización.
- 6.- desarrollo organizacional, se originó a partir de la teoría del comportamiento, con sus bases en el cambio y la flexibilidad organizacional, para provocar un cambio específico, establecer un estándar de desempeño y un programa de conexión del cambio de toda la organización.

Entre las características que presenta el desarrollo organizacional se encuentran las siguientes:

- Exige cambios en los procedimientos que ocurren entre personas y grupos.
- Pretende ser una especialidad de la psicología.
- Es una continuación de la teoría de las relaciones humanas.

Los diferentes modelos del desarrollo organizacional consideran cuatro variables básicas:

- El medio ambiente.
- La organización.
- Grupo social.
- Individuo.

En virtud del rico y complejo panorama teórico que presenta el desarrollo organizacional, y tomando en cuenta los objetivos de nuestra investigación, hemos considerado necesario seleccionar un modelo que nos sirva de soporte teórico y conceptual. Para tal fin, seleccionamos el modelo denominado para el cambio, propuesto por las personas que realizamos este trabajo de investigación.

2.6.2.-El Modelo de Desarrollo Organizacional para el cambio.

Alternativa para el análisis de la preparatoria No. 15. Este modelo, propuesto por Ferrer Pérez en su libro *Guía práctica de desarrollo organizacional*, consta de cuatro fases:

- 1.- Introducción.
- 2.- Reunión de la información y diagnóstico.
- 3.- Planeación y ejecución del cambio.
- 4.- Estabilización del cambio.

Estas fases demandan cada una la realización de múltiples acciones, las cuales se detallan a continuación.

Primera fase: Introducción.-

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a.- Establecer relaciones: aquí nos referimos a las primeras reuniones de las personas involucradas en el plan de cambio entre sí, junto con el agente de cambio.
- b.- Reconocer las propias motivaciones y necesidades: tanto el agente de cambio como los directivos determinan cuáles son las causas y los factores que los llevaron a decidir implantar el cambio en la organización.
- c.- Definir papeles y expectativas: el papel de los involucrados se define para saber que se puede esperar de cada quien y en que forma van a trabajar.
- d.- Determinar las áreas de donde se obtendrá la información: la información que se solicite será con base en los problemas, que existan en la organización.

Entre las estrategias de esta fase se encuentran:

- a.- Entrevistas: para iniciar el diagnóstico, se organizan entrevistas con el fin de obtener información necesaria. La entrevista individual nos da la percepción de cada uno en particular mientras que los procesos sociales de cada grupo entrevistado se obtienen de las entrevistas por grupo.
- b.- Discusión de grupo: el cliente es quien señala la situación actual de la organización y la situación ideal futura. El diagnóstico es dialogado y acordado por los directivos de la institución.
- c.- Sesiones de confrontación: a los cambios en la organización les siguen periodos de conflicto en los que tiende a haber mucha confusión, que afecta negativamente la productividad y el buen funcionamiento de la organización.

Para llevar a cabo las sesiones de confrontación es necesario:

1. Establecimiento del clima: al iniciar los directivos deberán informar a todo el grupo las metas de confrontación y el interés que persiguen e discutiendo libremente. Deberá aclarar que no existirá castigo alguno por emitir soluciones adversas.
- 2.- Recopilación de información: Con base en unidades establecidas se forman grupos incluyendo grupos pequeños. Los jefes no estarán juntos y cada unidad incluirá miembros de las áreas funcionales. Se recomienda formar los grupos por áreas de trabajo.
A cada grupo se le dará la consigna “piense en usted mismo como en un individuo con necesidades y metas, también considérese como persona que está involucrada en la organización total. Piense en cuáles son los motivos u obstáculos que lo motivan, qué procedimientos deficientes o fallas políticas hay y que metas oscuras existen actualmente. Piense en qué diferentes condiciones, si existen, pudieran hacer que la organización fuese más efectiva y se llevara en ella una organización mejor”. Cada grupo seleccione una persona para que los represente.
- 3.- Participación de la información. El representante de cada grupo escribirá toda la información y conclusiones a las que llegó su grupo, en hojas de rotafolio que serán pegadas en la pared del lugar donde se está llevando a cabo la confrontación.

4.- Establecimiento de prioridades y planeación de la acción que se va a tomar. Se reúne todo el grupo en una sesión general en la que, junto con el conductor, revisan los datos que se obtuvieron y se les da prioridad. Una vez más los grupos divididos en áreas de trabajo llevan a cabo las siguientes tareas:

- Discutir los problemas que afecten a su bien y decidir las acciones efectivas a las cuales el grupo se comprometerá.
- Identificar los problemas a los que los directivos deberán poner atención.

5.- Planeación de la acción de la organización. Los directivos se reúnen en una sesión general en la que cada grupo reporta sus compromisos al total del grupo, así como los puntos que los directivos deben tener en cuenta. El líder reacciona a esta lista y se compromete a la acción donde se necesita.

6.- Seguimiento inmediato por el equipo de los directivos. Este equipo se reúne después de la sesión de confrontación para planear las primeras acciones de seguimiento.

7.- Revisión del progreso. Se lleva a cabo el seguimiento con todo el grupo directivo tiempo después.

FASE 2.- Reunión de la información y diagnóstico.

En esta fase se trata de informar, dar conclusiones y retroalimentación con base en los datos obtenidos en la primera fase. Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a.- Definir las áreas donde existe el problema: el agente de cambio dialoga con las personas involucradas en el plan de cambio y les señala cuáles son las áreas en las que existe mayor problemática o cuáles los factores más urgentes por mejorar.
- b.- Definir el problema de cambio: es importante indicar las dificultades con las que se puede tropezar para lograr un cambio satisfactorio y que afecte positivamente a la organización. Es conveniente puntualizar qué aspectos favorecen dicho cambio y asimismo hacer una estimación del potencial de esas fuerzas.

- c.- **Determinar los objetivos de cambio:** el objetivo de cambio debe estar delimitado, aceptado y bien definido, pues el cambio debe tener una razón de ser.
- d.- **Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio:** es necesario situarse en la realidad y conocer las limitaciones de la organización, para ver qué factores favorecen el cambio y qué elementos se cuentan para el mismo.

Esta fase tiene como estrategias:

- a.- **Entrevistas y retroalimentación:** si es de grupo o individuales su objetivo es complementar datos y retrocomunicar información a los involucrados.
- b.- **Investigación y retroalimentación:** el agente de cambio no se quedar con los datos que le dan, sino que observa, mide diferentes y nuevas informaciones para encontrar otras causas relacionadas con el diagnóstico.
- c.- **Observaciones y retroalimentación:** de las observaciones sobre la actuación de las personas, el agente de cambio obtendrá nuevos datos, a fin de dar retroalimentación a cada persona involucrada en el cambio de la organización.
- d.- **Diseño de confrontación:** con base en los resultados obtenidos, el agente de cambio diseñará las actividades en grupo para confrontar problemas específicos.
- e.- **Discusiones en grupo:** se organizarán sesiones para discutir problemas específicos.

FASE 3. Planeación y Ejecución del cambio.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a.- **Distribuir el tiempo:** es necesario adaptar los horarios con los que se va a trabajar, para que no afecte el desarrollo normal de las actividades de la organización.
- b.- **Establecer prioridades:** es necesario ver cuáles cambios exigen ser atendidos de inmediato y cuáles pueden esperar provisionalmente.
- c.- **Identificar los puntos de apoyo para la acción:** es conveniente iniciar los programas en los que se encuentra mayor aceptación, o menos resistencia al cambio, a fin de realizarlo en forma más fluida.

Las estrategias que se desarrollan son:

- 1.- Establecimiento de un modelo: es decir, el marco de referencia del cual se va a partir para implantar el proceso de cambio. Representa los criterios y los pasos de planeación y ejecución del cambio.
- 2.- Intervenciones: el agente de cambio asesora a las personas o grupos directamente, con el fin de que encaucen sus criterios.
- 3.- Entrenamiento en grupo y cambio entre grupos: la dinámica de grupos, dirigida a la identificación con el cambio de la organización, se aplica tanto al desarrollo de los grupo como a las relaciones de estos con otros, pues los procesos sociales son diferentes cuando el grupo tiene contacto con otros.

FASE 4. Estabilización del cambio.

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a.- Autocompetencia: la persona desarrolla sus aptitudes y habilidades al máximo, de esta manera, la organización utiliza sus propios recursos y se vuelve más competente.
- b.- Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas: el agente de cambio trata de que la organización necesite cada vez menos de él, que la organización pueda retroalimentarse con sus propios recursos.

Las estrategias que se desarrollan son:

- a.- Desarrollar consultores internos: el agente de cambio propicia la formación de agentes cambio propios de la organización que vigilen y supervisen el proceso de cambio.
- b.- Desarrollar un entrenamiento continuo: es el establecimiento de programas permanentes de entrenamiento y capacitación del personal de todas las áreas.
- c.- Celebrar reuniones de crítica: las personas involucradas en el cambio de la organización evalúan periódicamente los logros obtenidos y vuelven a diagnosticar la situación de la organización, con la finalidad de detectar las necesidades de mejoramiento de la organización.

Como hemos visto la organización siempre debe ser diagnosticada, evaluada y mejorada; es un círculo continuo y periódico que es necesario implementar en cualquier tipo de organización, si queremos que éstas sean eficientes, diseñando estrategias de acuerdo a sus necesidades.

2.6.3.-Clima Organizacional en el Desarrollo Organizacional.

El clima organizacional está formado por las características que lo diferencian de otras organizaciones y tienen ingerencia en el comportamiento de las personas en la organización. El concepto de clima organizacional implica diferentes aspectos de la organización, tales como la tecnología, metas operacionales, tipos de organización y reglamentos internos, así pues, es la obtención de una gran cantidad de componentes que tienen que ver con los aspectos formales e informales de la estructura de los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales presentes en la organización.

Cuando la organización se tiene que modificar el clima organizacional, se debe hacer uso de la capacidad innovadora, la cual tiene las siguientes características:

- Adaptabilidad.- Reaccionar de manera flexible a las exigencias inconstantes del medio ambiente, capacidad de resolución de problemas.
- Sentido de identidad.- Comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por parte de todos sus participantes.
- Perspectiva exacta del medio ambiente.-Debe ser realista, tener capacidad investigadora, comprender y diagnosticar el medio ambiente.
- Integración entre los participantes.- Esta debe ser de una manera tal, que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.

2.7.- La Calidad en la Organización.

La calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En ese sentido se habla de la nula, poca, buena, o excelente calidad de un objeto.

Cuando decimos que algo tiene calidad, se está designando un juicio positivo con respecto a las características del objeto. En este caso, el significado de calidad es sinónimo del significado de excelencia, de perfección.

El término de calidad cambió a partir de la época industrial, donde fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

Se distinguen cuatro etapas en el proceso de evolución del concepto calidad:

- Se cuida la calidad de los productos mediante un proceso de inspección.
- La atención a la calidad exige observación del proceso a fin de mejorarlo.
- Se asegura el mejoramiento introducido de la realidad.
- La administración redefine su papel con el propósito de que la calidad sea la estrategia a seguir para el éxito frente a los competidores.

Por control de calidad, actualmente se entiende un sistema de procedimientos para producir en forma económica de bienes y servicios del consumidor (estándares Industriales Japoneses).

— Es necesario señalar tres factores importantes para comprender esta definición: —

- 1.- Un cambio de actitud, es decir, atender el proceso de producción para mejorarlo.
- 2.- Un nuevo punto de referencia , es necesario que los productos o servicios satisfagan las expectativas de los consumidores.
- 3.- Una nueva filosofía para que una empresa se consolide en un mercado de gran competencia, se debe poner en marcha un proceso de constante mejoramiento. Por mejoramiento continuo se entiende la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto o el servicio, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda.

El concepto tradicional de calidad está enfocado a considerar que un artículo tiene calidad cuando cumple con las especificaciones señaladas. En la medida en que no las cumpla deja de tener calidad, es común que se establezcan límites de especificaciones y cuando el producto está dentro de dichos límites se considera bueno. Si está fuera, es producto defectuoso.

En el nuevo concepto de calidad, la visión es diferente, ya que aquí la calidad tiene que ver con el requisito de los consumidores. Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente.

Como la alta gerencia es el organismo responsable del sistema, es su responsabilidad exclusiva organizar y administrar la empresa en tal forma que la institución, como sistema, quede orientada hacia la calidad.

En el control total de calidad, se tiene el convencimiento de que la calidad de los productos y servicios es resultado de la calidad de las personas. Cuando se habla de calidad en relación con las personas, calidad significa desarrollo del ser humano, cultivo de sus aptitudes y cualidades y madurez de juicio.

La base del control total de calidad reside en las personas. Se conoce que las personas son el origen de la calidad y de que la actividad en el trabajo debe ser también en apoyo de la realización personal; es política del control total de calidad, considerar interés primordial de la empresa el procurar el bienestar de quienes trabajan en ella y preocuparse para que quienes tengan que ver con la empresa se sientan satisfechos y contentos con ella.

El control de calidad exige que todos participen en mejoramiento continuo, es decir, que cada uno de los trabajadores debe ser responsable de su propia actuación. La organización, que es capaz de atender por todas las formas posibles al desarrollo de su recurso humano y de elevar la calidad de su personal, lleva ya gran parte del camino recorrido para lograr la competitividad.

La calidad es motivo de legítimo orgullo y es la clave de la productividad y de la rentabilidad de una institución.

Su objetivo reside en brindar a la sociedad productos y servicios que llenen las expectativas de los consumidores. Para lograr su éxito, es necesario que los gerentes de alto nivel sean los responsables de conducir las actividades de la calidad; éstas deberán estar encaminadas al cliente. Se requiere el apoyo de la alta dirección, de sus trabajadores, así como del gobierno para el

mejoramiento de la calidad, pues, así, se puede alcanzar la competitividad en los mercados internacionales. El control de calidad es necesario en el mundo de los negocios, y es esencial para alcanzar liderazgo en los procesos de los que dependen los productos y los servicios. El mejoramiento de la calidad es una responsabilidad personal. El compromiso con la calidad es una actitud que debe estar presente en cualquiera de las actividades que realicemos, ya que exige de nosotros un proceso de mejoramiento continuo en nuestro comportamiento individual como corporativo y nacional con metas factibles a alcanzar . El compromiso con la calidad debe estar basado en las relaciones que tenemos con nuestros semejantes y es de suma importancia en nuestra relación con los demás países.

2.7.1.-Calidad Total en la Educación como herramienta para el mejoramiento del clima organizacional.

La excelencia como propuesta educativa para la educación superior no ha logrado traducir el concepto a indicadores objetivos que permitan responder a la excelencia en su totalidad, y asegurar mecanismos operativos que la hagan realidad y se traduzca en un elemento favorable al clima organizacional.

La calidad viene a ser una estrategia que hace posible alcanzar la excelencia, mediante una teoría y una práctica en interrelación permanente y en una espiral constante que permita llegar a la excelencia, al logro de una mayor efectividad. Se trata de identificar los problemas, eliminarlos, volver a planear; la espiral estará en un continuo movimiento ascendente.

La calidad total en la educación es un sistema de procedimientos que producen servicios educativos de calidad de acuerdo con los requisitos de los educandos.

Los principios que rigen la calidad en la educación son los siguientes:

- **Practicar el control de calidad en la educación es desarrollar, planear, impartir, evaluar y mantener una calidad en la educación que sea la más útil y la más satisfactoria para el alumno.**

- La tendencia es siempre a mejorar constante y continuamente todos los procesos de planeación.
- El corolario de la calidad total es hacer que todas las personas participen en la institución para conseguir una transformación.
- Una mejor calidad educativa es el resultado de dar a los miembros de la institución, la responsabilidad en la conducción y resolución de las tareas que directamente les compete.

Los principios que rigen la calidad educacional presentan siete elementos, siendo los siguientes:

- Información suficiente y agilidad en los trámites administrativos.
- Agilidad puesta al día en trámites escolares.
- Información académica.
- Control del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Profesores y tutores investigadores capacitados, actualizados.
- Vinculación al campo profesional.
- Elementos para rediseño del modelo educativo.

2.7.2.-Aseguramiento de la calidad Educativa.

El sistema de aseguramiento de la calidad educativa se orienta al logro de los objetivos y metas del modelo educativo integral, mediante la promoción de acciones que favorezcan con la conformación de una cultura de la calidad educativa, para ello se integran comités por área común, los cuales realizan con el sector productivo estudios para evaluar la pertinencia y en su caso proponer las modificaciones que permitan la actualización del currículum; se instrumentan acciones que permitan que los servicios educativos sean acordes con los avances científicos y tecnológicos y con las cambiantes necesidades del sector productivo de bienes y servicios.

En la realidad educativa, esto ha tenido dificultad de aplicarse como la teoría lo dicta, ya que los planes y programas de estudio se encuentran establecidos por las instancias académicas superiores y cada institución no tiene la facultad de realizar cambios curriculares.

Para lograr el éxito en las escuelas, es necesario que los directores determinen cuáles son las expectativas de los clientes y consumidores. Clientes son todos aquellos grupos que se preocupan indirectamente o en segundo grado por la calidad del programa escolar. Cada uno de estos definirá la calidad en sus propios términos.

En su artículo, P.G. Baena, establece que al planear tenemos la posibilidad de diseñar escenarios para un mayor provecho. La planeación es fundamental, su carácter es estratégico y reside en prever un camino y de ser posible cambiar el futuro. La estrategia va a lograr la realización de un amplio número de actividades usando recursos humanos y materiales, acciones concretas como las siguientes:

- a.- Promover el aseguramiento de la calidad del servicio educativo.
- b.- Realizar estudios sobre la planeación, estructuración y evaluación de los planes y programas de estudio.
- c.- Proponer y supervisar programas de formación y actualización de docentes.

Los criterios que propone Baena para evaluar las escuelas son los siguientes:

- Edificación.- estado de los edificios y terrenos escolares en relación al currículo y necesidades del alumno.
- Correspondencia.- que el trabajo que se exige de los alumnos corresponda a sus aptitudes y capacidades.
- Pedagogía.- los alumnos deben comprometerse como participantes activos en su propio aprendizaje.
- Progresión.- esquemas de trabajo que produzcan un auténtico progreso.
- Profesionalidad.- los profesores deben desempeñar la tarea para la que han sido designados.
- Clima.- la calidad de las relaciones humanas en las escuelas.

Los criterios antes mencionados deben ser considerados al evaluar una escuela tal como lo propone el autor ya mencionado.

El Programa de Desarrollo Institucional considera que los centros escolares son sistemas en los que figuran los siguientes elementos:

- El entorno.
- Valores institucionales.
- Estructura de la organización.
- Relaciones humanas.
- Estrategias de desarrollo.

En estos elementos existe una interdependencia dinámica. Si bien los profesores pueden parecer, en sus propias clases, relativamente autónomos en sus comportamientos, actitudes, y sentimientos respecto a su trabajo se hallan influidos por la organización dentro de la cual trabajan. La calidad del sistema educativo depende en definitiva de la calidad de las personas que lo desempeñan, por eso es muy importante destacar la valoración y desarrollo de quienes ejercen puestos claves en la enseñanza y la gestión .

2.7.3.-Calidad del entorno laboral.

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno; el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tienen “buen” ambiente y otras que lo tienen “malo”.

Las labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones son las metas que se han trazado para mejorar la vida laboral y así proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y sus contribuciones a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. La competencia se basa en el ámbito humano que es en esencia el más importante, y no únicamente en el nivel de máquinas y recursos técnicos.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la educación. Cuando las personas prestan sus servicios a una organización, suelen obtener objetivos diversos, dando como resultado dos importantes aspectos:

- 1.- Mejorando la calidad del entorno laboral, se mejora a largo plazo la productividad.
- 2.- Cuando los individuos contribuyen al éxito de la compañía, la mayor parte de éstos consideran que disfrutan de un entorno laboral de alto nivel.

Con base en estos aspectos, los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente considera a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los miembros de una organización desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más seguro es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior al entorno laboral.

La participación de los empleados es uno de los métodos más utilizados para generar un mejor entorno laboral. A través de variados métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad, de “pertenencia”. La práctica participativa debe ser parte integral de la filosofía de la empresa para obtener el éxito deseado.

2.8.- Clima Organizacional.

El ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados es lo que conocemos como clima organizacional. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante o de la organización completa. Davis Keith al respecto dice: “el clima no se ve ni se toca pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella”. (Davis,1983,111).

Cada organización tiene sus propias características que la distinguen de otras organizaciones. Al igual que las huellas digitales y los copos de nieve, afirma Keith, las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad, constituyen su clima.

Cualquiera que sea el clima -confianza, progreso, temor, seguridad, etc.-, refleja el funcionamiento interno de la organización, además de influir en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo.

Richard Hodgetts, al referirse al clima organizacional, lo describe como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo. Se puede citar por ejemplo la estructura, las descripciones de puestos, las normas del desempeño, las recompensas, el estilo de liderazgo, el apoyo, los valores de trabajo. Estos factores interactúan e influyen en variables clases como la satisfacción, producción y eficiencia.

Las principales variables de una organización que se deben evaluar de acuerdo a Hodgetts (1981, 378) son:

- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Toma de decisiones.
- Objetivos.
- Controles.

La conducta organizacional en las escuelas puede ser considerada a través del concepto de clima organizacional.

Sus conexiones teóricas con el campo general de la conducta organizacional se remiten a la teoría de los sistemas sociales que, como ya se mencionó, es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan en muchas formas.

El clima es un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización. Cuando es factible mejorar ese estilo de vida, es probable que se produzcan ganancias en el desempeño.

Es difícil entender las interacciones entre las personas de un sistema social y el comportamiento de uno de sus miembros, ya que éstas pueden tener repercusiones directas o indirectas en los demás.

La conducta organizacional, afirma Owens (1992, 120), puede ser contemplada como una función de la interrelación dinámica entre las necesidades del individuo y las de la organización, expresadas estas últimas por sus exigencias con respecto al individuo.

A través de los conocimientos apropiados y las técnicas de investigación en las ciencias de la conducta, se puede estudiar el clima en las organizaciones; las investigaciones al respecto son muy amplias y por lo general se centran en las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización; de las complejidades de la conducta derivada de hechos esenciales de la vida organizativa, en el entendido de que el individuo se encuentra en una red dinámica de relaciones que implican organizaciones tanto formales como informales, en las que existe una interacción dinámica entre sus necesidades y las necesidades de la organización.

Lo que hace que una escuela sea única con respecto a otra, es lo que se llama atmósfera escolar, conocida también como clima o personalidad escolar. Es relativamente abstracta la impresión que tenemos de que una escuela es diferente a otra, esto nos lleva a considerar qué prueba tenemos de que la atmósfera de una escuela se diferencia de otra.

Algunas de estas pruebas derivan de observaciones de la conducta de las personas en las escuelas, mientras en una escuela los maestros parecen estar contentos unos con otros, en otra escuela los maestros pueden estar a disgusto, lo cual se manifiesta de muy diversas maneras. Otras escuelas parecen ser ruidosas y en otras más el director muestra su posición y autoridad, o bien su indiferencia ante las necesidades de los maestros. Las sutiles diferencias que caracterizan el entorno psicológico constituyen el ámbito propio del clima de la organización.

Como maestros sabemos que cada individuo, con su personalidad y características propias, se comporta según su particular idiosincrasia, si queremos ser más eficaces en nuestros esfuerzos educativos debemos saber por qué la gente se porta como lo hace.

Una forma de considerar la conducta organizacional en las escuelas es a través del concepto de clima en las organizaciones. La palabra clima ha sido usada de modo general para describir la “sensación” o la “atmósfera” de las organizaciones.

Una definición más del concepto clima organizacional es la que proponen Litwin y Stringer al referirse como “los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. (Dessler,1986,182).

El desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja.

Estos investigadores han hecho ver que el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados.

Para definir el clima organizacional se requiere considerar tanto los factores organizacionales objetivos (estructurales), como los subjetivos.

Entre las variables estructurales objetivas se pueden mencionar: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, las pautas de liderazgo y las direcciones de metas, estas variables nos llevan a considerar la definición de clima organizacional con base en Forehand y Gilmer como: “el conjunto de características permanentes que describe una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que lo forman” (Dessler,1986,181).

Halpin y Crofts describen el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización y en el que se debe considerar el “Esprit” como un aspecto importante del clima. Este término indica la percepción que el trabajador (en nuestro caso el maestro) tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra variable que describen estos autores es la consideración, es decir, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su supervisor es sustentador o emocionalmente distante. Otras variables subjetivas y perceptivas del clima organizacional son la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

Los estudios sobre el clima organizacional caen en tres categorías: a) el clima organizacional como variable independiente, es decir, factores que influyen en la satisfacción del empleado; b) el clima organizacional como variable interpuesta entre el estilo de liderazgo y el desempeño o satisfacción del empleado; y c) el clima como una variable dependiente en donde al variar factores como el estilo de liderazgo, se influye en el clima.

a) El clima como variable independiente.

Los resultados de las investigaciones sugieren que la manera como el empleado ve su clima puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento. Por ejemplo, en un estudio que se realizó con 600 empleados de seguros, Cawsey encontró que la satisfacción del empleado con su oficio aumentaba al aumentar su percepción de las oportunidades de progreso que se le ofrecían.

Lyon e Ivancevich, estudiaron el impacto del clima organizacional sobre la satisfacción de enfermeras y administradores en un hospital. Encontraron que el clima sí influía en la satisfacción, sobre todo en casos como la satisfacción con la promoción y el desarrollo personal. (Lyon e Ivancevich, 1974, 76).

En otro estudio, Kaczka y Kirk (1968, 256) encontraron que el clima organizacional influye en el desempeño y que los climas centrados en el empleado dan por resultado un rendimiento más alto en algunos casos.

b) El clima organizacional como variable interpuesta.

El clima organizacional actúa como un "intermediario" para enlazar cosas tales como la estructura con la satisfacción o rendimiento del trabajador. Por ejemplo, Lawler y sus colaboradores (Lawler, 1974, 146) encontraron que los "procesos organizacionales" influyen en la satisfacción de los trabajadores y en su desempeño, y de este modo cumplen una función de enlace entre la organización misma y las actitudes y comportamiento del personal.

Los estudios de Rensis Likert señalan que se conciben cuatro "sistemas de administración", cada uno de los cuales implica realmente un tipo distinto de clima organizacional. Estos sistemas van, en orden, desde A.- explotador autoritario, B.- benévolo autoritario, C.- de consulta y D.- de grupo participante. (Likert, 1961, 96).

A.- Este sistema se caracteriza por falta de confianza y por el uso externo del temor, las sanciones y las comunicaciones hacia abajo. Existe poca interacción entre el supervisor y sus subalternos, estas organizaciones son muy centralizadas y la mayoría de las decisiones se toman en la cima. Por el contrario, el sistema D de grupo participante se caracteriza por un alto grado de confianza y participación. Hay mucha interacción entre administradores y subalternos y extensas comunicaciones hacia arriba, hacia abajo y en dirección lateral. Likert presenta su sistema D como preferible universalmente.

Los estudios que se han encontrado en el clima como una variable interpuesta, apoyan la afirmación de Likert de que el sistema D es un enfoque eficiente de la administración.

Hand y sus colaboradores, en un estudio de 42 gerentes de mando medio, encontraron que los empleados que percibían la organización como participantes tenían mayores aumentos en su desempeño que los que la percibían como autocrítica. (Hand,1973,187).

En un estudio de Litwin y Stringer (1973, 43) se analizó la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Sus estudios subrayan la íntima asociación entre liderazgo y clima. Variando el estilo de liderazgo en tres organizaciones simuladas, encontraron que podían crear tres climas distintos, cada una con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Observaron que el estilo de liderazgo afecta significativamente el clima organizacional.

c) El clima organizacional como variable dependiente.

Los investigadores han encontrado que la estructura organizacional formal tiene gran efecto sobre la manera como los empleados visualizan el clima de la organización. El grado en que la empresa sea mecánica o burocrática influye en esa percepción.

George y Bishop llevaron a cabo un estudio con 296 muestras y encontraron que los sistemas educativos muy burocráticos se veían como climas “cerrados” (George y Bishop,1971,467). Resultados parecidos obtuvieron Stimson y LaBelle (1971, 33) en un estudio de 258 maestros de una escuela elemental en el Paraguay: los maestros percibían como climas “cerrados” las escuelas en marcos administrativos altamente estructurados y centralizados.

Hay también algunos indicios, por lo menos indirectos, de que otros factores, como la personalidad y las necesidades de los trabajadores, influyen en sus percepciones del clima. Prichard y Karasick (1973,110) han estudiado los efectos que tienen sobre el rendimiento las relaciones entre varias necesidades de la personalidad (necesidades de realización, afiliación, autonomía, orden y dominación) y el clima organizacional y la satisfacción en el empleo.

Para que una organización sea lo más eficiente, tanto su estructura como su clima tienen que ser adecuados a sus necesidades.

2.8.1.-Tipos de clima.

Halpin y Croft (1992, 263) llevaron a cabo un estudio sobre las escuelas, identificando los siguientes seis perfiles escolares que llamaron tipos de clima.

- Clima abierto.
- Clima autónomo .
- Clima controlado.
- Clima familiar.
- Clima paternal.
- Clima cerrado.

A continuación se describen cada uno de ellos:

El clima abierto tiene las siguientes características:

- Espíritu elevado.
- Despreocupación débil.
- Obstrucción débil.
- Intimidad regular.
- Reserva regular.
- Énfasis en el rendimiento débil.

En este tipo de clima, la conducta del director determina la adecuada integración de su personalidad y del rol que debe desempeñar como tal. Su conducta es considerada como genuina y

pondrá ejemplo trabajando con dedicación y a la vez con completa libertad para ejercer su autoridad sobre el personal docente (críticas en el comportamiento de sus profesores), así también como su apoyo incondicional. Deberá tener capacidad personal para controlar y dirigir las actividades de los demás; así como mostrar interés hacia las satisfacciones de las necesidades sociales de cada profesor. El director presenta integridad, no se muestra reservado y las reglas y procedimientos son flexibles e impersonales. El director no hace todo el trabajo por sí mismo, pues los profesores demuestran también su liderazgo para ayudarlo. Los profesores están orgullosos de pertenecer a la escuela, ya que no sienten el peso del trabajo.

El clima autónomo presenta las siguientes características:

- Espíritu elevado.
- Intimidación alta.
- Despreocupación débil.
- Obstrucción débil.
- Reserva marcada.
- Énfasis en el rendimiento débil.
- Consideración regular.
- Empuje regular.

El director da a los profesores completa libertad para promover sus completas estructuras de interacción y así encontrar los medios dentro del grupo para satisfacer sus necesidades sociales. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El clima tiende hacia la satisfacción de las necesidades sociales más que al cumplimiento de las tareas. Los profesores obtienen fácilmente sus metas, trabajan a gusto todos juntos y los trabajos de la organización se ven cumplidos. El director establece normas y reglas para facilitar las tareas del personal docente. La moral de los profesores es alta, no tanto como en el clima abierto. Cuando se logran los trabajos dentro de la organización, el espíritu del maestro es más elevado. Hay una mayor reserva pues el director dirige la organización de una manera impersonal, su estilo de liderazgo favorece el establecimiento de normas y reglas que el profesor les da seguimiento. Se muestra conforme con permitir a los profesores trabajar a su ritmo.

En el clima controlado se observan las siguientes características:

- Espíritu elevado.
- Despreocupación débil.
- Énfasis en el rendimiento alto.
- Consideración débil.
- Empuje elevado.
- Reserva regular.
- Obstrucción elevada.
- Intimidación débil.

El director ejerce presión a expensas de la satisfacción de las necesidades sociales, se trabaja fuertemente sin separarse de los controles y de las directivas ya establecidas. Este clima está marcadamente sobre las tareas en detrimento de las necesidades sociales. De acuerdo con que la moral es elevada a este clima se le considera abierto. Los profesores se encargan de sus tareas y no hay diferencias de criterio sobre las normas del director. Abunda el papeleo, los informes de rutina y otros inconvenientes que estorban la realización de las tareas de los profesores. El papeleo es una excusa para tenerlos ocupados. De ordinario, los maestros trabajan aislados y sus relaciones son impersonales. Las opiniones y puntos de vista del director son los únicos que se escuchan, éste delega muy pocas responsabilidades e inicia acciones de liderazgo antes de que los grupos se separen.

El clima familiar presenta las siguientes características:

- Despreocupación alta.
- Obstrucción débil.
- Intimidación alta.
- Espíritu regular.
- Consideración alta.
- Reserva débil.
- Énfasis en el rendimiento débil.
- Empuje regular.

0020124840

El profesor y el director se muestran amistosos, los profesores socialmente constituyen una familia feliz. El director no introduce cambios con el fin de no perturbar a éstos, haciendo del conocimiento de todos que él forma parte del grupo y que es igual a todos los demás. Los profesores no tienen acción directa ni indirecta en cuanto a la evaluación o dirección.

El clima paternal atiende a las siguientes características:

- Énfasis en el rendimiento alto.
- Despreocupación alta.
- Obstrucción débil.
- Intimidad débil.
- Espíritu débil.
- Empuje regular.
- Reserva débil.
- Consideración alta.

El director es entrometido y marca lo que debe hacerse, se le considera como complaciente, la escuela es todo su mundo. Desconoce cómo motivar a los profesores y tiene un comportamiento de réplica, no crea un ambiente agradable de escuela, por lo tanto los profesores se dividen en grupos debido a la incapacidad del director para controlarlos, ya que continuamente pretende controlarlos.

El clima cerrado se caracteriza por lo siguiente:

- Despreocupación alta.
- Obstrucción alta.
- Intimidad regular.
- Espíritu débil.
- Empuje débil.
- Reserva alta.
- Énfasis en el rendimiento alto.
- Consideración débil.

Las personas que pertenecen a este grupo se encuentran insatisfechas en función de la realización de las tareas, a su vez, éstas son despreocupadas y no trabajan bien en equipo. Hay un alto porcentaje del profesorado en cuanto a la inestabilidad laboral. El director remarca “debemos trabajar con mayor dedicación”, para él no es de importancia mantener relaciones cercanas con su profesorado. El director es muy organizado, en un clima cerrado el director no manifiesta interés alguno para orientar a los profesores en la realización de su trabajo.

2.8.2.-Propiedades del clima organizacional.

Un estudio realizado por Halpin y Croft (1963, 46) en una escuela pública señala las siguientes propiedades del clima organizacional:

- Solidaridad.- la percepción de los empleados de que se están satisfaciendo necesidades personales y disfrutando de una sensación de ampliamiento de las tareas.
- Consideración.- la percepción de los empleados de una atmósfera de apoyo.
- Producción.- la percepción de que los supervisores saben dirigir en alto grado.
- Distanciamiento.- distancia emocional percibida entre gerente y subordinado.
- Desinterés.- percibir que sólo hay que llenar el expediente para completar su tarea.
- Impedimento.- sensación de que a usted se le carga de trabajo para que no esté ocioso
- Intimidación.- disfrutar de las relaciones amistosas que se encuentran en toda la organización
- Confianza.- cuando la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea de demostrar un deseo de motivación a la fuerza de trabajo para “tener en marcha la organización”.

En este estudio, los autores están considerando algunas características básicas presentes en el clima organizacional, siendo éstas el apoyo, las relaciones amistosas, interés en las personas, seguridad en el quehacer, entre otras.

Determinantes del clima organizacional.

- Condiciones económicas.
- Estilo de liderazgo.
- Políticas organizacionales.
- Valores gerenciales.

- Estructura organizacional.
- Características de los miembros.

Tipos de actividad.

Existen varios elementos claves que contribuyen a crear un clima favorable. Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad, el ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos, desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

Davis (1983, 103) , propone los siguientes elementos de un clima favorable:

- Calidad de liderazgo.
- Grado de confianza.
- Comunicación ascendente y descendente.
- Sentimiento de realizar un trabajo útil.
- Responsabilidad.
- Recompensas justas.
- Presiones razonables del empleo.
- Oportunidad.
- Controles razonables, estructura y burocracia.
- Compromiso del empleado; participación.

Estos elementos propuestos por Davis son indispensables en la organización si es que queremos contar con un clima favorable.

Los elementos para la medición del clima utilizados en dos encuestas realizadas por Litwin y Stringer (1968, 66) son los siguientes:

- Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor humano, apoyo, normas, conflicto e identidad.

Likert (1967, 38) propone los siguientes aspectos para la medición del clima organizacional:

- Proceso de liderazgo, fuerzas motivacionales, comunicación, proceso de interacción-influencia, toma de decisiones, fijación de metas y control.

El clima de cada organización se logra por medio de un sistema de comportamiento organizacional, Los elementos de este sistema son: la filosofía y las metas de quienes se reúnen para crea la organización determinan el clima de la misma. Las personas aportan sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas que se expresan tanto en forma individual como en grupo, las cuales se combinan en un sistema social de trabajo.

La filosofía y las metas de las personas se ponen en práctica por medio de un liderazgo trabajando a través de organizaciones formales e informales, las cuales proporcionan la estructura que transforma a la institución en un equipo de trabajo.

Cada institución se ve afectada por otras con las que entra en contacto y que componen su ambiente social.

Todas las organizaciones influyen en sus miembros por medio de un sistema de control que refleja una combinación de las organizaciones formales, las informales y el ambiente social. Dicha combinación se hace posible mediante los procesos de comunicación y de grupo.

El sistema de controles dentro de una organización interactúa con las actitudes del empleado[®] y los factores situacionales para dar origen a una motivación específica para cada empleado en un momento determinado. Si cualquiera de los tres aspectos cambia la motivación será distinta.

El resultado de un sistema de comportamiento organizacional eficiente es crear una motivación productiva. Este género de motivación debe obtener un desempeño superior al promedio en gente normal. Origina personas que se transforman en solucionadores de problemas y no en creadores de los mismos. Permite el desenvolvimiento de relaciones bilaterales, esto equivale a tener el poder junto con las personas y no sobre ellas. No se genera una manipulación unilateral de una parte sobre la otra y se trata a las personas precisamente como lo que son: seres humanos.

2.8.3.-Factores Ambientales.

A continuación se presentan algunos autores han establecido factores ambientales:

Halpin y Crofts identifican los siguientes factores ambientales de una organización:

- Las valoraciones y sentimientos de la administración respecto a su personal en tanto que individuos.
- El énfasis y presión para realizar el trabajo.
- La distancia emocional entre director y subordinados.
- La percepción que tienen los individuos respecto a cómo se están satisfaciendo sus necesidades sociales.
- La satisfacción percibida de las relaciones sociales dentro de la organización.
- El interés que manifiesta la organización por motivar al trabajador hacia las tareas.
- La idea de que los empleados se limitan a aparentar que trabajan.
- El convencimiento de estar sobrecargados de trabajos arduos. (Halpin y Crofts,1963,65)

Forehand propone los siguientes factores ambientales:

- Tamaño y estructura de la organización.
- Patrones de liderazgo.
- Redes de comunicación.
- Objetivos de la organización.
- Complejidad de todo el sistema. (Forehand, 1968,70)

Lickerts postula los siguientes factores ambientales:

- Flujo de comunicación.
- Práctica de toma de decisiones.
- Interés por las personas.
- Influencia en el departamento.
- Idoneidad tecnológica.
- Motivación. (Lickerts,1976,73)

Se observa que los factores ambientales arriba señalados se ubican en dos categorías principales. La primera es la que contiene los aspectos que se pueden y/o deben medir, como por ejemplo las normas de desempeño, jerarquía, medición de la eficiencia y objetivos.

Las otras no son visibles y también desempeñan papeles claves en la conformación del ambiente organizacional, por ejemplo actitudes, sentimientos, satisfacción. De esta manera tenemos que algunos aspectos de la organización son visibles, mientras que otros son aspectos ocultos.

Con base en lo anterior consideramos que los principales factores ambientales son los siguientes:

- Las redes de comunicación.
- Tamaño y estructura de la organización.
- Interés por las personas.
- Práctica de toma de decisiones.

2.9.- DEFINICIÓN DE VARIABLES

2.9.1 Variable Independiente

La variable independiente en nuestro estudio constituyen los factores ambientales, es decir, los factores de comunicación, relaciones personales, liderazgo, cohesión grupal, equilibrio y participación que se desarrollan en un grupo de individuos y su medio. Dentro de una organización se conjugan fuerzas que interactúan en el grupo, ya sea que estas provengan de la dinámica que se establece entre sus miembros, o de las influencias del medio social al cual pertenece, y que conforman las características específicas de esa organización en donde se concatenan.

A continuación se definen cada uno de los factores ambientales considerados:

-COMUNICACIÓN.- Es la transferencia de información y la comprensión entre dos o más personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y lo que conocen.

-RELACIONES PERSONALES.- Las relaciones entre los miembros comprenden la habilidad para llevarse bien con los demás, para el funcionamiento eficiente como miembros de una organización. Si los miembros del grupo son compatibles, se incrementa la eficiencia en el logro de las metas propuestas.

-LIDERAZGO.- Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y que lo motiva a alcanzar sus metas.

-COHESIÓN GRUPAL.- La cohesión se manifiesta por la fuerza con que los miembros del grupo están unidos entre sí por la confianza mutua y por el deseo de seguir perteneciendo al grupo.

-EQUILIBRIO.- Es la estabilidad que presentan los miembros de la escuela mostrando integración entre sus acciones, entre las necesidades de ellos y las necesidades de la escuela como institución. El equilibrio existe cuando hay un balance dinámico funcional entre sus partes interdependientes.

-PARTICIPACIÓN.- Es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que los estimula a contribuir a la obtención de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad de éstas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.9.2 Variable Dependiente

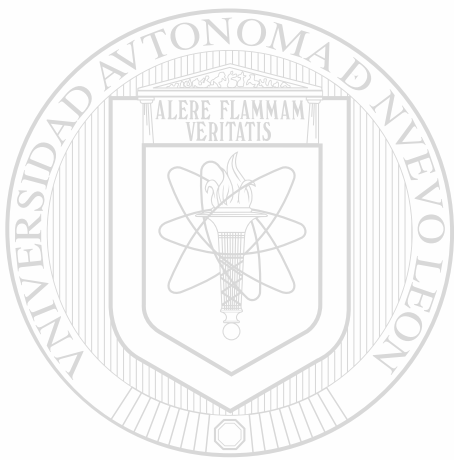
Nuestra variable dependiente es el clima organizacional. Se define como el conjunto de características que determinan el grado de satisfacción en el trabajo, la eficiencia y productividad que existe en una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

A continuación se presentan los aspectos considerados en el clima organizacional:

- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.- Es la perspectiva favorable o desfavorable que los miembros tienen de su trabajo. Expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto al empleo y las recompensas que éste le ofrece.

-EFICIENCIA.- Se define como la proporción entre productos e insumos . Es el grado en que los recursos se minimizan y el desperdicio se elimina en la búsqueda de la efectividad.

-PRODUCTIVIDAD.- Es la relación que existe entre la producción total o resultado final y los recursos: tiempo, dinero y esfuerzo, utilizados para lograrla. Se logra la productividad en la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea, utilizando los mismos recursos, o bien, cuando se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

III-PROPUESTA METODOLOGICA E INSTRUMENTAL PARA EVALUAR EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LA PREPARATORIA No. 15.

3.1.-Principios

Para establecer los factores partimos de una serie de principios con base en lo que consideramos que debe prevalecer en un ambiente favorable, ya que se busca que la institución cuente con los elementos necesarios para fomentar un buen clima de trabajo.

Se reconoce al docente dentro de la institución como sujeto protagónico de su propia transformación y generador del proceso de cambio, al considerarse como una fuente de influencia sobre sus integrantes. Vista la institución como agente de cambio, reconocemos que para modificar la conducta de los individuos que lo integran, es necesario atender las normas del grupo, su estilo de dirección, su atmósfera de trabajo, las relaciones entre sus miembros; de tal manera que existan las condiciones propicias para que se lleve a cabo su transformación.

Los principios que deben prevalecer en un ambiente favorable de trabajo son los siguientes:

- a) Clima favorable en la institución.
- b) Una organización ideal.
- c) Motivación.
- d) Buenas relaciones interpersonales.
- e) Calidad como estilo de vida organizacional.

3.2.-Descripción de los principios

- a) Clima favorable en la institución.- Se llama clima favorable al conjunto de características adecuadas del lugar de trabajo. Entre estas se pueden listar: la estructura, las descripciones de puesto, las recompensas, el estilo de liderazgo, las redes de comunicación y la complejidad de todo el sistema, entre otras. En respuesta a estas características podríamos mencionar que sirven como fuerza primordial para influir en la conducta de trabajo. Estos factores del clima intervienen e influyen en variables claves tales como la satisfacción, producción y la eficiencia.

Las características que se deben reunir para tener un clima favorable en la institución son: comunicación abierta, interés por la seguridad del trabajo, participación en la toma de decisiones, programas tendientes a mejorar las relaciones interpersonales, estímulos económicos, relaciones más cooperativas entre la dirección y los miembros de la organización y reconocer al docente como sujeto protagónico de su propia transformación.

b) Una organización ideal.- Las organizaciones se caracterizan por su conducta orientada hacia la meta, es decir, persiguen metas y objetivos que pueden lograrse con mayor eficacia y eficiencia mediante la acción concertada de individuos.

El desempeño organizacional adecuado es posible mediante un equilibrio entre la necesidad de terminar el trabajo y mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.

Tener organizaciones eficaces permite un buen ambiente de trabajo, además de que ciertas metas sólo pueden alcanzarse mediante la acción concertada de grupos de personas, por ejemplo la acción concertada (mediante reuniones periódicas) de un grupo de maestros que atiende a un mismo grupo de alumnos.

— Para lograr la organización ideal es necesario considerar la importancia de la conducta humana en la eficacia de cualquier organización. La gente es el único recurso que es común a todas las organizaciones. No existe organización sin gente, por esta razón, consideramos que tiene sentido estudiar conceptos de conducta humana en las organizaciones antes de analizar el diseño de una organización.

En los ámbitos organizacionales, los estímulos pueden ser positivos, tales como felicitaciones, reconocimientos, acenso.

c) Motivación.- La motivación tiene que ver con:

- 1.-Dirección de la conducta.
- 2.-Fuerza de la respuesta (esfuerzo).
- 3.-Persistencia de la conducta.

La motivación es el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades. La habilidad, la motivación y la percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que, si el individuo las juzga equitativas, originarán la satisfacción y el buen desempeño subsecuente. Las recompensas se han colocado en la base misma de ese proceso, ya que son ellas las que realmente revelan la trama.

En el proceso motivacional influyen variables organizacionales tales como el diseño del puesto, el alcance del control, el estilo del jefe, las afiliaciones grupales de las personas y la tecnología, conducta y desempeño del individuo.

d) Buenas relaciones interpersonales.- Decimos que las relaciones interpersonales son aptitudes para llevarse bien con los demás, para el funcionamiento eficiente como miembro de un grupo. Cuando hay integración, espíritu de colaboración, comprensión, adaptabilidad, etcétera, hay más posibilidades de que existan buenas relaciones entre el personal docente.

La atención cuidadosa a las necesidades de las personas, de interrelaciones satisfactorias conducen a un clima organizacional amistoso en el trabajo.

Las personas comprometidas cumplen con el trabajo. La interdependencia lograda se debe a intereses organizacionales comunes que propician relaciones de confianza y respeto entre los miembros.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cuando la organización define con claridad el rol que desempeñará cada uno de sus integrantes y éstos asumen su responsabilidad, contribuyen al logro de las metas de la institución. Además, cuando hay una interrelación dinámica entre las exigencias institucionales y las necesidades personales podemos esperar buenas relaciones entre los docentes, y con el personal administrativo y directivo y por lo tanto se contribuye a un ambiente favorable.

e) **Calidad como estilo de vida organizacional.**- Entendemos por calidad como las partes y características de un servicio que influyen en su habilidad para satisfacer necesidades implícitas.

El sistema de calidad es una generalización del ciclo de mejora continua: planear, verificar y actuar.

La calidad es un camino hacia el interior, en consecuencia, lo más importante es la experiencia individual, así como las convicciones personales a cerca de la necesidad de mejorar.

En busca del mejoramiento de la calidad de vida organizacional es importante rediseñar el trabajo de las organizaciones para lograr los objetivos propuestos.

3.3.- Factores del clima organizacional que permite determinar el ambiente organizacional.

Después de analizar los aspectos presentados en el marco teórico determinamos que los factores más significativos que nos revelan las condiciones del clima organizacional son los siguientes: cohesión, participación, equilibrio, relaciones interpersonales, liderazgo y comunicación. Reconocemos que no son los únicos factores, pero sí los más significativos y los más factibles de ser valorados por los miembros de la institución.

Estos factores se interrelacionan y son dependientes entre sí, no se dan aislados, de tal manera que el nivel alcanzado en un factor, es producto del nivel alcanzado en otro. A fin de recoger información, en esta investigación los factores se analizan separadamente, pero no los consideramos aislados entre sí.

A continuación se describen cada uno de ellos:

-COHESIÓN.- La cohesión se define como: “la proximidad de actitudes, conducta y desempeño de los grupos tanto formales como informales, es decir el grado en que los miembros de un grupo lo encuentran atractivo. La cohesión se considera generalmente como una fuerza que actúa sobre los

miembros para que permanezcan unidos, superior a las fuerzas que traten de sacar al individuo del grupo” (James,1969,78). La composición del grupo, comprende las relaciones entre las características personales de los miembros que lo conforman y las relaciones que se establecen entre los miembros en función de la actividad que se realiza.

Los miembros de los grupos que manifiestan satisfacción por el hecho de estar juntos tienden a una mayor cohesión.

El nivel de cohesión de un grupo depende de la forma en que se relacionan entre sí sus miembros, de su integración, y de su estructura informal.

La cohesión de un grupo no sólo resulta en la satisfacción entre los miembros sino también en su comunicación y responsabilidad hacia la actividad que se realiza.

Existen muchas causas de atracción hacia un grupo. Según Ivancevich (1974, 216), un grupo puede ser atrayente porque:

- 1.- Las metas del grupo y de los miembros son compatibles y están claramente especificadas.
- 2.- El grupo tiene un líder carismático.
- 3.- La reputación del grupo indica que cumple sus tareas con éxito.
- 4.- El grupo es suficientemente pequeño para que sus miembros hagan oír y evaluar sus opiniones.
- 5.- Los miembros son atractivos en el sentido de que se apoyan unos a otros y se ayudan a superar obstáculos y barreras que se opongan al desarrollo y progreso personales.

Estos cinco factores están relacionados con la satisfacción de necesidades. Puesto que los grupos altamente cohesivos están compuestos de individuos motivados para estar juntos, hay una tendencia a esperar un desempeño grupal eficaz.

Entre las ventajas que ofrece la cohesión del grupo están las siguientes: El comportamiento positivo de los miembros, la satisfacción de los miembros de pertenecer al grupo, la satisfacción de necesidades individuales como la aceptación, el reconocimiento y la seguridad; trabajo entusiasta y ayuda mutua en las actividades que se realizan conjuntamente; aceptación por los nuevos miembros,

influencia del grupo sobre el comportamiento de sus miembros, aumento de productividad, unidad para resolver los problemas que se presentan.

Entre los factores que impiden la cohesión grupal se encuentran la hostilidad y relaciones interpersonales negativas entre los miembros, así como la competencia entre ellos. La cohesión del grupo se desarrolla haciendo sentir que las necesidades personales se pueden satisfacer en el grupo, utilizando técnicas cooperativas, compartiendo normas comunes, estableciendo metas comunes, fomentando las interrelaciones entre los miembros y la comunicación.

Las técnicas más apropiadas para identificar el nivel de cohesión son la sociometría y las encuestas.

- PARTICIPACIÓN.- La participación es la colaboración activa de los miembros de la institución en las actividades que se llevan a cabo conjuntamente. Se logra fomentando en la escuela el trabajo conjunto de sus miembros.

La participación de los miembros del grupo está determinada en gran medida por las normas establecidas y por la comunicación que se establece.

Por lo general pensamos, expresa Beal,(1990,79) que la participación es una expresión evidente, observable, por medio de la palabra o las acciones. Sin embargo, hay muchos esquemas de conducta más sutiles, en función de gestos, actitudes o modales, que constituyen una forma de participación. A menudo concebimos la participación como la intervención de un miembro al expresarse verbalmente y mezclarse en algún tipo de actividad.

La productividad del individuo y del grupo, afirma Beal, está relacionada con las oportunidades de participación proporcionadas a los integrantes. Éstas pueden incluir el establecimiento de objetivos, la decisión sobre los medios de lograrlos y otros aspectos de la discusión y la toma de decisiones.

La participación en el proceso de análisis y de toma de decisiones da como resultado una menor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones de parte de los integrantes del grupo, mayor productividad, y mayor satisfacción con el grupo y con los miembros del grupo.

La participación de los miembros de la institución en el establecimiento de las tareas a desarrollar y en la dirección de los procesos es muy importante en la transformación de la institución, ya que se logra que los miembros se identifiquen con las tareas, solucionen los problemas, facilita el desarrollo de las actividades, la iniciativa y la creatividad.

Entre las ventajas que se obtienen al promover la participación de los miembros de la institución se encuentran: Los miembros se sienten tomados en cuenta, se involucran en las decisiones tomadas, la toma de decisiones es más realista, se desarrollan formas de vida democráticas, se unen criterios, se conocen las opiniones de los demás, se toman en cuenta las iniciativas de los miembros, se fomenta el trabajo colectivo, se eleva la motivación para trabajar con y para el grupo, se planean adecuadamente las actividades al desarrollar en la escuela.

- **EQUILIBRIO.**- El equilibrio es la estabilidad de la institución manifestada en la integración entre las necesidades individuales de sus miembros y las necesidades de la escuela como institución. En la institución cada uno debe coordinar sus aspiraciones personales con los objetivos del conjunto, es decir, el director debe conjugar las necesidades individuales de los miembros con las necesidades de la escuela. ®

Una forma de lograr el equilibrio es reconociendo que cada miembro del grupo representa cierto potencial y se le da oportunidad de desarrollo. La institución debe aprender a reconocer y movilizar todos los recursos dentro de ella para alcanzar sus objetivos. Cuando la institución solamente toma en cuenta a una parte de su personal, dejando fuera el resto, empiezan el desequilibrio y los problemas.

Otra forma de lograr el equilibrio es a través de las normas, es decir, conductas, patrones, reglas, que se establecen de manera natural al interior de la institución y permiten la interacción de sus miembros. Para el trabajo y el equilibrio en la escuela es importante que las normas establecidas sean reconocidas por parte de los miembros y su cumplimiento sea uniforme.

El equilibrio también se obtiene cuando la conducta de cada miembro de la institución cumple con la posición que ocupa, es decir, con el rol que desempeña. Cuando estos elementos son tomados en cuenta la institución trabaja de manera organizada reflejando el equilibrio entre sus partes.

- **RELACIONES INTERPERSONALES.-** Las relaciones entre los miembros comprenden la habilidad para llevarse bien con los demás, para el funcionamiento eficiente como miembros de una organización.

Las relaciones interpersonales, según el Diccionario de Ciencias de la Educación (1987, 1249), se definen como: situación en que se producen procesos de comunicación e interacción entre dos o más personas.

Pace y otros, sostienen que las relaciones interpersonales tienden a mejorar cuando ambas partes:

- Desarrollan un encuentro personal directo mutuo por medio de la comunicación directa de sus sentimientos.
- Comunican una mutua comprensión empática de sus mundos privados por medio de la auto-revelación.
- Comunican una positiva y cariñosa comprensión mutua por medio de sistemas positivos de escuchar y responder.
- Comunican la mutua autenticidad y aceptación expresando, verbal y no verbalmente, su aceptación.
- Comunican su mutuo e incondicional respeto por medio de respuestas no valorativas.
- Comunican un mutuo clima abierto y tolerante por medio de una confrontación constructiva.
- Se comunican para crear interrelaciones significativas por medio de la negociación y dándose respuestas pertinentes.

Para que exista un clima de “tolerancia y apoyo”, es necesario un elemento común, que mantenga y mejore las relaciones interpersonales efectivas.

Las características particulares de la conducta interpersonal del individuo presentan tres. Existen tres necesidades interpersonales en el individuo: inclusión, control, afecto.

Las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución son la clave de la productividad en la institución, ya que el recurso humano es el elemento primordial dentro de una organización.

Los problemas interpersonales más frecuentes que se le presentan al director son : la falta de disposición por parte del personal, la falta de compañerismo, la diferencia de criterios, malas interpretaciones entre los miembros del plantel, el celo profesional, el individualismo, la diferencia de intereses, la falta de comunicación, entre otros.

- **LIDERAZGO.**- El liderazgo es el proceso por el cual un miembro del grupo ejerce una influencia positiva sobre otros miembros.

En psicología social se considera líder a una persona que es apoyada por los miembros de su grupo y que es capaz de influir en la conducta de éstos sin apelar a una autoridad exterior.

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. En la escuela los directores o los coordinadores deben planear y organizar.

Los líderes constituyen el recurso humano clave de cualquier organización. Los mejores líderes desarrollan mejores empleados y ambos generan mejores productos, por lo cual una organización que cuente con mejores líderes efectúa una mayor contribución a la sociedad y obtiene una ventaja competitiva.

El liderazgo de éxito exige una conducta que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas.

Los líderes deben tener tres clases de aptitudes:

- La aptitud técnica. Se refiere a la habilidad y al conocimiento que tiene una persona sobre cualquier tipo de procesos o técnicas.

- La aptitud humana es la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y llevar a cabo el trabajo en equipo.
- La aptitud conceptual es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias tales como planes a largo plazo.

Según Davis en su libro *“Comportamiento humano en el trabajo”*, el liderazgo se practica mediante un estilo específico que constituye el patrón total de las acciones de los líderes con relación a sus seguidores. Es su filosofía, sus capacidades y aptitudes puestos en práctica. Clasifica a los líderes en los siguientes términos:

- Líderes positivos y negativos.- Es la manera en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos. Si el sistema hace énfasis en las recompensas, el líder utiliza un liderazgo positivo. Si se hace énfasis en los castigos, el líder aplica un liderazgo negativo.
- Líderes autocráticos.- Centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos, acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad.
- Líderes participativos.- Descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, ya que derivan de consultas con los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social.
- Líderes de rienda suelta.- Evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas.

- **COMUNICACIÓN.**- La comunicación es entendida como el proceso mediante el cual los miembros de un grupo se transmiten ideas, sentimientos. Es un factor de gran importancia para la transformación del grupo. En la institución se deben dar las facilidades para que se aporten ideas, y facilitar la comunicación entre sus miembros. El director debe buscar oportunidades para comunicarse con los miembros de la escuela.

La comunicación es el núcleo del proceso grupal. Para que el grupo funcione de modo eficaz, es preciso que los miembros puedan comunicarse con facilidad. El número y la disposición de los canales de comunicación entre los miembros del grupo ejerce una influencia sobre ésta.

Las redes de comunicación que permiten el libre flujo de ideas, conocimientos y otras informaciones en el interior de la institución. La distribución de los canales de comunicación es importante: quién se comunica con quién, si la comunicación es directa o a través de otro miembro del grupo.

La comunicación que se desarrolla en el grupo influye en su comportamiento, ya que la interacción induce a un sentimiento positivo hacia el grupo.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella. La cooperación también se torna imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Quando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. En la escuela los miembros conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él. La respuesta positiva de los miembros viene a corroborar uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional: la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. Si los docentes conocen los problemas que afronta la institución y se les comunica lo que los administrativos tratan de hacer, casi siempre su respuesta será favorable. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Existen varias interferencias que pueden limitar la comprensión del mensaje, estos obstáculos, dice Davis (1983, 431), actúan como barreras de la comunicación y pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una o parte de ella, o darle un significado incorrecto. Hay tres tipos de barreras:

- Barreras personales.- interferencias en la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha del receptor o del emisor.
- Barreras físicas.- interferencias en la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación, como el ruido repentino que distrae y que temporalmente ahoga un mensaje verbal.

- Barreras semánticas.- surge de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos, al escoger un significado erróneo se producen los malos entendidos.

3.4.- Agente de cambio

Para realizar el diagnóstico del ambiente organizacional en este estudio es necesario la contar con la intervención de una persona ajena a la institución.

Los agentes de cambio son personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo, por lo general, el agente primario de cambio es un asesor que proviene del exterior de la organización. Así el agente opera independientemente sin tener lazo alguno con la jerarquía y la política de la organización. Las ventajas de contar con un agente de cambio son:

- Garantiza la objetividad de la información.
- Se encuentra al margen de la situación real de la institución.
- Trae consigo ideas innovadoras.

Algunas funciones que desempeña son:

- Realiza las actividades que llevan al logro de los objetivos.
- Coordina cada una de las estrategias.
- Perfecciona los instrumentos propuestos.
- Aplica los instrumentos.
- Procesa la información obtenida.
- Analiza los resultados obtenidos.
- Propone medidas de solución.
- Informa periódicamente a la alta administración del avance del proceso.
- Lleva el seguimiento y control de las actividades programadas.

El agente de cambio debe reunir los siguientes requisitos:

- Conocimientos sobre Desarrollo Organizacional y organizaciones.
- Habilidades en manejo de grupo, diseño de instrumentos, dominio de procesamiento de datos (estadística), computación.
- Actitudes relacionadas con trato afable, responsabilidad, seriedad, confiabilidad.

- Es importante señalar que considerando las funciones del agente de cambio, él no tiene la responsabilidad de tomar decisiones ni de ejecutar las estrategias que se acuerden.

3.5.- Estrategias para diagnosticar el clima organizacional de la Preparatoria No. 15.

Lo que a continuación describimos, es un plan de acción basado en el Desarrollo Organizacional, buscando diagnosticar el clima de trabajo de la Preparatoria No. 15 Para identificar el nivel de calidad del clima organizacional es necesario primero diagnosticar la situación, recopilando información sobre el estado de las cosas a través de las siguientes vías:

- ENCUESTAS
- SOCIOGRAMA
- RETROALIMENTACIÓN POR ENCUESTA
- EL “GRID” ADMINISTRATIVO
- REUNIONES DE EVALUACIÓN DE TRABAJO PERIÓDICAS
- SEGUIMIENTO Y CONTROL

A continuación se describe cada una de ellas:

- Encuestas

Cuando la organización desea recoger una gran cantidad de información de manera rápida y fácil, los cuestionarios son de gran utilidad. A través de esta técnica obtenemos la opinión dominante sobre una materia por medio de preguntas hechas a muchas personas.

El cuestionario está dirigido al docente y consiste en una valoración de aspectos como: el nivel de comunicación existente en la institución, grado de unidad y cooperación con los demás en el trabajo, el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución, grado de participación del docente y satisfacción a las necesidades individuales como institucionales.

Se solicita al docente que conteste con sinceridad de manera individual. La información que se proporcione debe ser sincera y emitida sin temor represalias. El cuestionario consta de veinticinco preguntas, cada una con varias opciones de respuesta, que el personal debe escoger marcando en una hoja la que más se ajusta a su valoración.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procede a la tabulación de las frecuencias de las respuestas proporcionadas. Se elaboran tablas y gráficas con los datos obtenidos, y se realiza el análisis de los resultados. Se elabora un informe y una propuesta de medidas de solución para aquellas áreas que lo necesitan.

Esto permitirá tener un diagnóstico de los aspectos valorados. La información obtenida se conjuntará con la información obtenida de otras vías propuestas.

- El sociograma

El sociograma es una técnica que se utiliza para conocer en un determinado momento cuál es la estructura, consistencia y liderazgo que prevalece en la institución.

Esta técnica se puede utilizar para determinar el grado en que los individuos son aceptados en un grupo, describir las relaciones que existen entre ellos, determinar los esquemas de preferencia o rechazo y revelar la estructura del grupo.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El sociograma aporta información real sobre el grupo, permite hacer un diagnóstico del grupo en un momento dado y enfocar todo el trabajo posterior hasta que el grupo alcance una cohesión y una estructura que le permita ser operativo y alcanzar sus metas con mayor eficacia.

El sociograma muestra en forma gráfica las elecciones de los miembros en una situación particular.

Para la aplicación del sociograma es necesario dar las siguientes instrucciones:

- Se plantea al grupo cuál es el propósito de realizar esta actividad.
- Se deja claro que las respuestas no se darán a conocer.
- No deben de ver lo que contesta otro compañero.
- No deben comentar mientras se está contestando.
- Se reparten las hojas y se pide que cada uno ponga su nombre y apellidos.
- Se pide que respondan a cada pregunta que se les hace.

Una vez entregado el cuestionario, se da un breve tiempo para que lo contesten y se pasa a recogerlo.

Es muy recomendable que después de un tiempo razonable se realice nuevamente la aplicación de esta técnica, para establecer el ratio de consistencia del grupo y la dimensión de nuevas relaciones extendidas así como para identificar el nivel de aceptación de los miembros de la escuela.

El sociograma propuesto consiste en solicitar a cada miembro del grupo que mencione el nombre de tres personas con las que le agrada relacionarse conjuntamente y que mencione a la persona que cree que la eligió para realizar un trabajo conjuntamente.

Una vez aplicado se procede a concentrar la información y se elabora el diagrama de relaciones establecidas con base en los datos proporcionados. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Se realiza un análisis de la dirección de las relaciones existentes, identificando a las personas de mayor aceptación, las cuales constituyen el potencial movilizador del grupo y son elementos clave para la obtención de la unidad grupal. Se identifica a aquellas personas con menor aceptación por parte de los miembros con el propósito de crear condiciones que propicien su integración.

- Retroalimentación por encuesta

La retroalimentación por encuesta es una técnica que proporciona información a los directivos del estado actual de todos los niveles de la organización. Esta estrategia tiene como propósito identificar aspectos específicos de un área determinada de la organización.

Esta técnica puede comprender a todos los docentes y los directivos de la organización, o sólo a un departamento en particular. Se inicia con un cuestionario diseñado para recolectar información sobre el estado actual de la organización o el departamento.

El participante recibe cierto número de proposiciones descriptivas sobre la organización, y se le pide que presente su valoración de cada una de ellas.

La información recabada es procesada y evaluada de acuerdo a los estándares ideales, para determinar las áreas débiles existentes. Posteriormente se presenta un informe detallado a los directivos, donde se les recomiendan las acciones a tomar para mejorar dichas áreas. Esta estrategia se utilizará para el personal docente y se aplicará por áreas.

En algunas ocasiones, estos cuestionarios son instrumentos estandarizados y en otras, se formulan para las necesidades específicas de la organización.

Esta estrategia refuerza la estructura organizacional prevaleciente y ayuda a identificar y aclarar problemas (comunicación, liderazgo, etc.) que revelan la necesidad de un cambio estructural.

- El “grid” administrativo

El grid administrativo es una estrategia diseñada para ayudar al personal administrativo y jefes de área a identificar sus estilos de liderazgo actual e “ideal”, y posteriormente iniciar el cambio de uno al otro. Esta estrategia es a largo plazo, y comprende:

- Fase 1.- El Grid Administrativo. En esta fase los administradores adquieren capacidades para resolución y crítica de problemas, mejoran sus comunicaciones y desarrollan sus habilidades de trabajo en equipo.
- Fase 2.- Trabajo en Equipo. Se centra en un trabajo de equipo mejorado entre el director y los docentes. Se alienta al grupo a identificar y diagnosticar las barreras que obstaculizan la efectividad del grupo de trabajo, así como determinar la forma en que los docentes desean participar.
- Fase 3.- Desarrollo Intergrupo. El énfasis se desplaza del aspecto intragrupo al intergrupo, con el propósito de desarrollar una integración más íntima entre los grupos de trabajo.

- Fase 4.- El enfoque se dirige a la formulación de una estrategia general ideal para la organización. El grupo de la administración superior tiene la responsabilidad de formular un modelo ideal de planeación estratégica.
- Fase 5.- Implantación del Modelo Estratégico Ideal. La organización trata de cerrar el vacío entre “el punto en que se encuentra” y “el punto en donde debe estar”.
- Fase 6.- Crítica Sistemática. Se evalúa el proceso, se identifican las barreras y se determinan los pasos de acción posteriores.

Existe una diversidad de estrategias de cambio que propone el desarrollo organizacional, la aplicación de la estrategia adecuada está en función del problema a resolver. Para esta estrategia se propone un instrumento de liderazgo situacional, el cual permite que los directivos identifiquen hacia dónde se dirige su enfoque, si es hacia la relación personal o es hacia el cumplimiento de las funciones.(Anexo 5) Cabe aclarar que el instrumento propuesto fue adaptado a la organización escolar.

-Reuniones periódicas de evaluación de trabajo

Las reuniones periódicas de evaluación de trabajo tienen como evaluar el trabajo por área, el cual incluye a los docentes con su jefe de área. Posteriormente se reúnen los jefes de área con el personal administrativo para llevar a cabo una evaluación total de la institución.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Aspectos para que el jefe de área cree una atmósfera grupal favorable durante las reuniones:

- Cordialidad.- mediante un trato amable y agradable a los miembros del área.
- Tacto y paciencia.- para sobrellevar las dificultades que se presentan y guiar a los miembros del área al logro de los objetivos propuestos.
- Imparcialidad.- proporcionar la misma atención a todos los miembros del área.
- Capacidad analítica.- ayudar a plantear bien las ideas y realizar una apreciación sistemática de los planteamientos que se realicen.
- Sensibilidad.- para percibir las necesidades, inquietudes y preocupaciones de los miembros del área.

El objeto de las reuniones de evaluación es el siguiente:

- Evaluar la situación académica de los alumnos por cada maestro.
- Evaluar el cumplimiento de la asistencia y puntualidad de los maestros.
- Revisar el material didáctico con que cuenta la institución para llevar a cabo el trabajo semestral.
- Evaluar el grado y cumplimiento de las actividades programadas por la escuela, para diagnosticar problemas académicos (técnico-pedagógico).

Orientaciones a considerar, dirigidas al jefe de área, para llevar a cabo reuniones favorables:

- Asegúrese de que el personal docente tenga conocimiento de los objetivos y metas de trabajo comunes.
- Haga explícita la delimitación de funciones y actividades asignadas a los docentes, cuando se realizan acciones particulares
- Comparta las ideas y experiencias que contribuyen al logro de los objetivos planteados con todos los docentes del área.
- Establezca y mantenga abiertos los canales de comunicación internos y externos.
- Fomente el trabajo en grupo, con el fin de propiciar solidaridad y promover la unión entre los miembros del área.
- Muestre disposición para proporcionar la orientación para el desarrollo de las actividades.
- Fomente entre los miembros del área el respeto y la ayuda mutua.
- Fomente la colaboración y el compañerismo entre los miembros del área
- Muestre respeto al establecer la relación con los miembros del área.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las reuniones periódicas tienen varias ventajas, entre ellas podemos mencionar:

- Los miembros del grupo se conocen.
- Externan sus puntos de vista.
- Escuchan y respetan las opiniones de los demás.
- Se promueve la participación de todos los docentes.
- Fomenta el sentimiento de pertenencia al grupo.
- Se alienta a los miembros para que desarrollen su propia iniciativa
- Se orientan a la reflexión y búsqueda de soluciones

Las reuniones de trabajo periódicas fomentan la integración del grupo dando como resultado un mejoramiento del ambiente organizacional.

3.6.- Seguimiento y control

Seguimiento y control es un proceso que permite llevar un registro del avance de las acciones programadas.

El agente de cambio, debe regular la retroalimentación y asegurarse de que todo marcha de acuerdo con el plan.

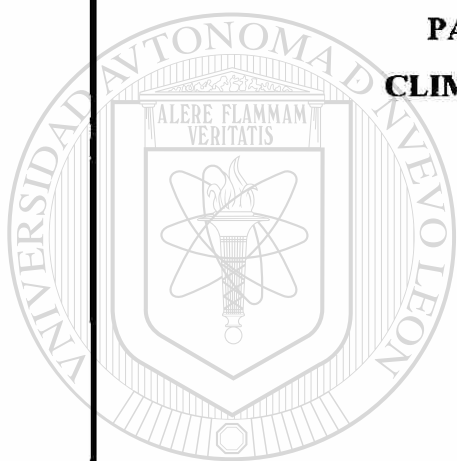
El seguimiento y manejo eficaz de las estrategias es lo que constituye a menudo la diferencia entre el éxito y fracaso de todas las acciones realizadas. No es una solución única para los problemas de organización, sino más bien un “crecimiento” gradual hacia una mayor efectividad, en el que se aprende a interactuar de un modo más fructífero con otros para resolver los problemas de la organización.

El agente de cambio informará dichos resultados al director de la institución, a través de reportes periódicos, en donde juntos valorarán los avances obtenidos y determinarán las acciones a seguir.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**INSTRUMENTOS RECOMENDADOS
PARA LA EVALUACIÓN DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
PREPARATORIA**

No. 15



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CUESTIONARIO PARA EVALUAR EN LOS DOCENTES LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: Después de reflexionar detenidamente sobre cada pregunta, seleccione la respuesta que le corresponde, de acuerdo a su criterio y escriba el número de la respuesta seleccionada en la hoja de respuestas que se le ha proporcionado. El cuestionario es anónimo por lo cual se le pide que lo conteste con sinceridad

1.- ¿Se muestran sus compañeros con disposición para trabajar conjuntamente?

a) siempre b) a veces c) nunca

2.- ¿Sus compañeros se muestran satisfechos de pertenecer a esta escuela?

a) siempre b) a veces c) nunca

3.- ¿Los miembros de la escuela se mantienen unidos ante influencias y opiniones externas?

a) siempre b) a veces c) nunca

4.- ¿Existen las facilidades para que los miembros de la escuela aporten sus ideas?

a) siempre b) a veces c) nunca

5.- ¿Existe una buena comunicación entre los miembros de la escuela?

a) si b) no

6.- ¿Hay un ambiente de cordialidad y buenos sentimientos entre los miembros de la escuela?

a) siempre b) a veces c) nunca

7.- ¿Se esfuerza el personal del plantel en mejorar sus relaciones entre ellos?

a) siempre b) a veces c) nunca

8.- ¿El personal de la escuela asimila la integración de los nuevos miembros de la escuela?

a) siempre b) a veces c) nunca

9.- ¿Cómo considera que son las relaciones entre usted y sus compañeros?

a) muy buenas b) buenas c) regulares d) malas e) muy malas

10.- ¿Cómo considera que son las relaciones entre usted y el director de la escuela?

a) muy buenas b) buenas c) regulares d) malas e) muy malas

11.- ¿Sigue usted las indicaciones de su coordinador de área

a) si b) no

12.- Considera que la función que desempeña el coordinador de su área es:

a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) muy mala

HOJA DE RESPUESTAS

1.- _____ 2.- _____ 3.- _____

4.- _____ 5.- _____ 6.- _____

7.- _____ 8.- _____ 9.- _____

10.- _____ 11.- _____ 12.- _____

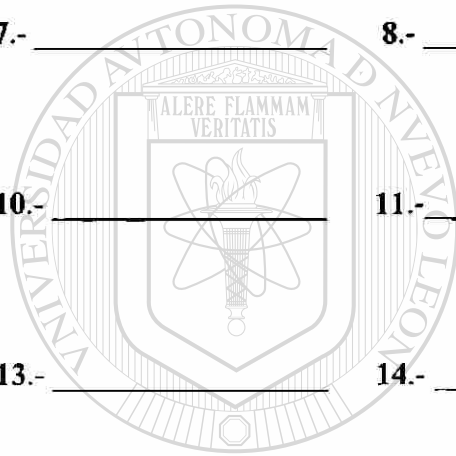
13.- _____ 14.- _____ 15.- _____

16.- _____ 17.- _____ 18.- _____

19.- _____ 20.- _____ 21.- _____

22.- _____ 23.- _____ 24.- _____

25. _____



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO GLOBAL DEL DOCENTE

ÁREA : _____ No. DE MAESTROS _____

NOMBRE DEL COORDINADOR: _____

Instrucciones: Escriba el número de maestros que más se ajustan a las características señaladas.

1.- En cuanto a la asistencia al trabajo.

- () Nunca o casi nunca faltan al trabajo.
- () Muy pocas veces faltan al trabajo (1 vez al mes cuando mucho).
- () A menudo faltan al trabajo (4 ó 5 veces al mes).
- () Faltan al trabajo con mucha frecuencia (6 ó más veces al mes).

2.- Las causas más frecuentes de estas ausencias son (en orden de importancia) las siguientes:

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

3.- En cuanto a la puntualidad al trabajo.

- () Nunca o casi nunca llegan tarde al trabajo.
- () Muy pocas veces llegan tarde al trabajo.
- () A veces llegan tarde al trabajo (2 ó 3 veces al mes).
- () A menudo llegan tarde al trabajo (6 ó más veces al mes).

4.- En cuanto al cumplimiento de las normas, las disposiciones laborales, se puede decir que:

- () Sobrecumple con las normas, trabajan más de lo que se les exige.
- () Cumplen con la norma, trabajan de acuerdo a lo que se les pide.
- () Incumplen la norma, trabajan menos de lo que se les exige.

5.- Si compara entre sí a los maestros, en cuanto a la calidad del trabajo que realizan; puede decirse que:

- () Son los primeros o uno de los mejores en cuanto a la calidad del trabajo que realizan.
- () Promedio, o sea, más o menos como los demás compañeros en cuanto a la calidad del trabajo.
- () Están más bien por debajo del promedio, el trabajo es inferior en calidad comparado al resto de los demás compañeros.

6.- Si compara entre sí a los maestros en cuanto al grado en que cooperan con los demás en el trabajo, se puede decir que:

- () Se destacan, son de los que más cooperan con los compañeros.
- () Su cooperación es regular.
- () Son menos cooperador que los demás.

7.- Si se compara entre sí a los maestros en cuanto a la satisfacción del trabajo, se puede decir que los maestros se encuentran:

- () Muy satisfechos.
- () Medianamente satisfechos.
- () Muy insatisfechos.

8.- Si se compara entre sí a los maestros en cuanto a la práctica docente, se puede decir que se encuentran:

- () Excelente
- () Buena
- () Regular
- () Pobre
- () Deficiente

RELACIÓN DE PREGUNTAS Y ASPECTOS

COHESIÓN RELACIONES LIDERAZGO EQUILIBRIO

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

9 _____

10 _____

11 _____

12 _____

13 _____

14 _____

15 _____

16 _____

17 _____

18 _____

COMUNICACIÓN PARTICIPACIÓN

19 _____

20 _____

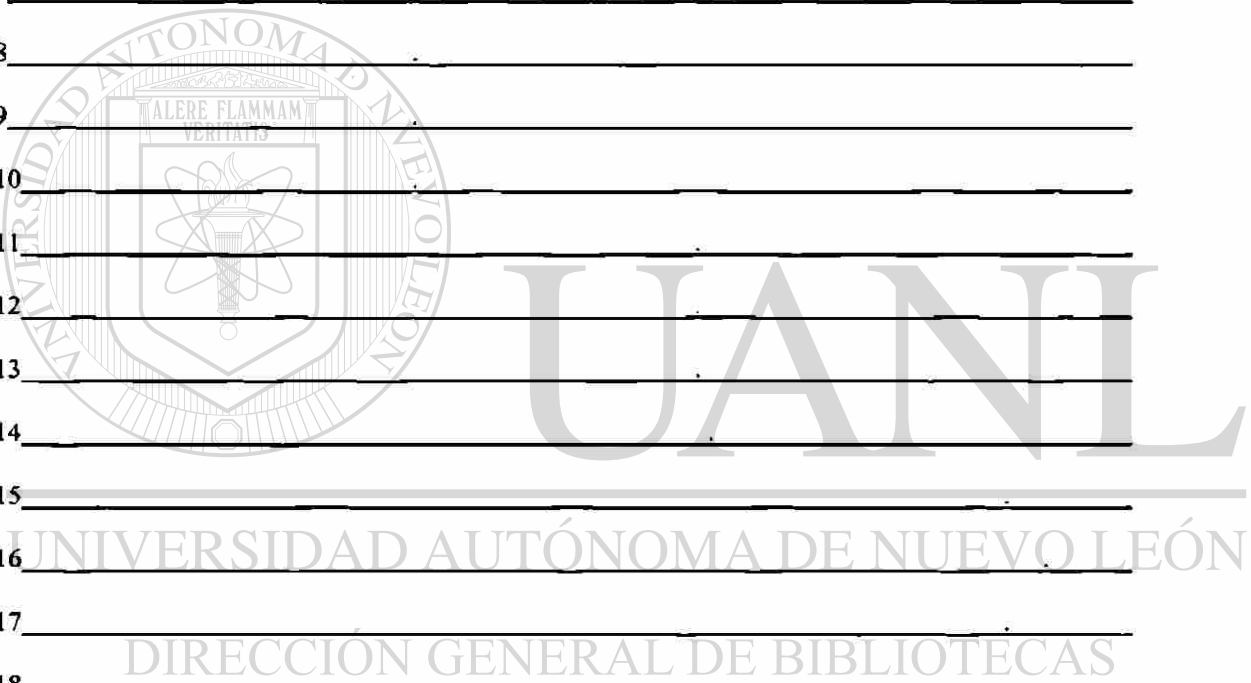
21 _____

22 _____

23 _____

24 _____

25 _____



®

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL SOCIOGRAMA

ESCUELA _____

NOMBRE COMPLETO _____

INSTRUCCIONES: Responda a cada una de las siguientes preguntas. Conteste sinceramente, la información es confidencial.

1.- El coordinador de su área le ha asignado la revisión del programa del curso y le ha dicho que trabaje con otras tres personas. ¿A quién seleccionaría? Escriba su nombre en orden decreciente.

1.- _____

2.- _____

3.- _____

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Percepción sociométrica

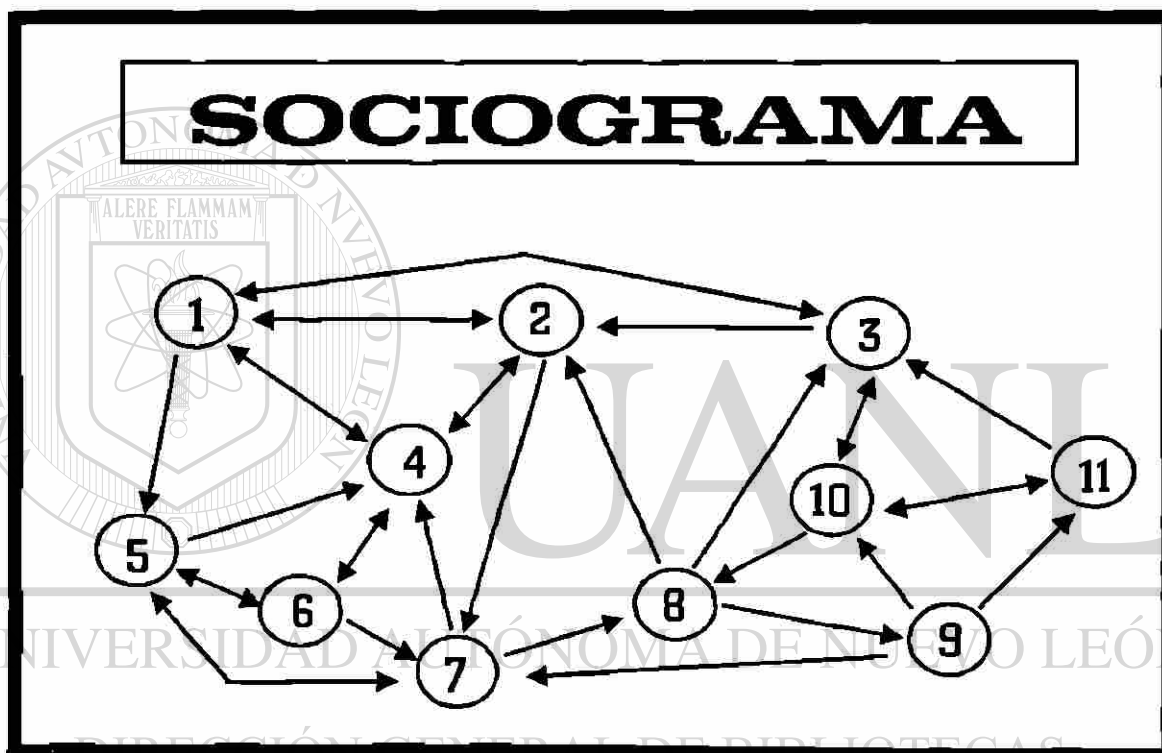
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



2.- ¿ Quién cree que lo (a) eligió a usted para hacer un trabajo conjuntamente?

1.- _____

EJEMPLO GRÁFICO DE CÓMO SE PRESENTAN LOS RESULTADOS DONDE SE MUESTRAN LAS ELECCIONES DE LOS MIEMBROS EN UNA SITUACIÓN PARTICULAR .



CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN Y LA MOTIVACIÓN DEL DOCENTE

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario pretende identificar algunos aspectos importantes sobre la práctica que realiza el docente. Después de reflexionar detenidamente sobre cada pregunta, seleccione la respuesta que le corresponde de acuerdo a su criterio y escriba el número de la respuesta seleccionada en la hoja de respuestas que se ha proporcionado. El cuestionario es anónimo por lo cuál se le pide que lo conteste con sinceridad.

1.- ¿Considera que su trabajo es estable?

1.- SI 2.- NO

2.- ¿Se siente usted parte de esta escuela?

1.- SI 2.- NO

3.- ¿Tiene oportunidad de hacer amistades dentro de la escuela?

1.- Siempre 2.- A veces 3.- Nunca

4.- El nivel de reconocimiento social al trabajo del maestro es:

1.- Muy alto 2.- Medio 3.- Bajo

5.- ¿Sus opiniones y sus ideas son tomados en cuenta por el coordinador?

1.- Siempre 2.- A veces 3.- Nunca

6.- ¿Su trabajo le proporciona la oportunidad de realizarse plenamente?

1.- Siempre 2.- A veces 3.- Nunca

7.- ¿Recibe una compensación justa por el trabajo que realiza?

1.- SI 2.- NO

8.- ¿Le gusta su trabajo como docente?

1.- Siempre 2.- A veces 3.- Nunca

9.- Su grado de satisfacción en su trabajo es:

1.- Muy satisfecho 2.- Regularmente satisfecho 3.- Nada satisfecho

10- ¿Se le incentiva cuando cumple con su trabajo?

1.- Siempre 2.- A veces 3.- Nunca

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

INSTRUCTIVO

Se le presentan 12 situaciones con 4 alternativas cada una. Después de leerlas y analizarlas detenidamente, seleccione de acuerdo a su criterio como director una de las 4 alternativas de acción que se le presentan y que usted llevaría a cabo en caso de que se viera en una situación semejante.

SITUACIÓN

1. Últimamente sus maestros no responden al trato amable y evidente preocupación por su bienestar. El rendimiento general está disminuyendo rápidamente.

ALTERNATIVAS DE ACCIÓN

- A. Recalcaría el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se cumplan las funciones.
- B. Estaría disponible para el diálogo pero no ejercería ninguna presión para entablarlo.
- C. Conversaría primero con los maestros y después fijaría las metas.
- D. Dejaría intencionalmente de intervenir.

2. El rendimiento que se observa en la escuela está aumentando. Usted ha estado asegurándose de que todos los maestros conozcan bien las funciones y las normas de trabajo.

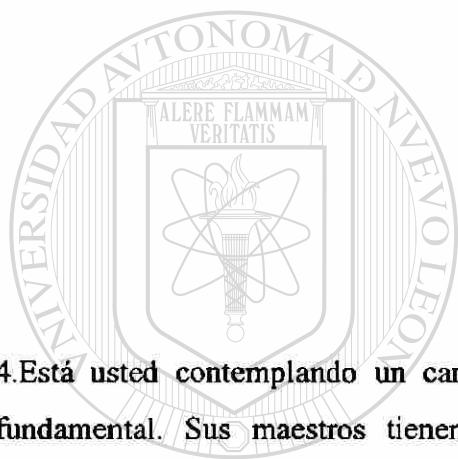
- A. Mantendría un trato amable pero cerciorándome de que todos los maestros conocen bien las funciones y las normas de trabajo.
- B. No tomaría ninguna acción definitiva.
- C. Haría todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la escuela.
- D. Recalcaría la importancia de cumplir las funciones y normas respectivas.

3. El personal de la escuela no puede resolver un problema. En general usted los ha dejado resolver siempre por sí solos los problemas. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien.

- A. Interesaría a los integrantes del grupo en el problema y procuraría resolverlo con ellos.
- B. Dejaría que el grupo lo resuelva.
- C. Actuaría rápida y firmemente para resolver el problema y corregir la situación.
- D. Animaría al grupo a tratar de resolver el problema y estaría disponible para el diálogo.

4. Está usted contemplando un cambio fundamental. Sus maestros tienen un magnífico historial de servicio y respetan la necesidad del cambio.

- A. Permitiría la participación del grupo en la ejecución del cambio, pero no la exigiría
- B. Anunciaría los cambios y luego supervisaría que los ejecutaran.
- C. Permitiría que el grupo de maestros formulen su propia orientación.
- D. Incorporaría las recomendaciones que presenten los maestros, pero dirigiría yo mismo la realización del cambio



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

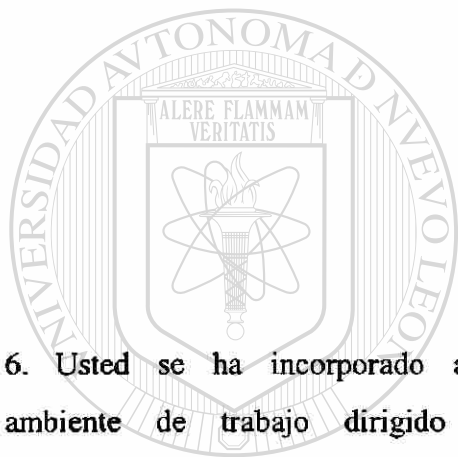


5.El rendimiento de los maestros ha estado bajando durante los últimos meses. Los maestros no se han interesado en cumplir con los objetivos establecidos. En el pasado la redefinición de las funciones ha dado buenos resultados. Ha sido necesario recordarles constantemente sus funciones para que las desempeñen eficientemente.

- A. Permitiría que el grupo formule su propia orientación.
- B. Incorporaría las recomendaciones, pero me cercioraría que los objetivos se cumplan
- C. Redefiniría las metas y supervisaría cuidadosamente su realización.
- D. Permitiría la participación del grupo en el establecimiento de las metas, pero sin ejercer presión sobre los integrantes.

6. Usted se ha incorporado a un ambiente de trabajo dirigido con eficiencia. El director anterior ha sido sumamente rígido. Usted desea mantener un nivel alto de rendimiento pero le gustaría iniciar una humanización del ambiente de la escuela.

- A. Haría todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la escuela.
- B. Recalcaría la importancia de cumplir con las metas y las funciones respectivas.
- C. Dejaría intencionalmente de intervenir.
- D. Propiciaría que el grupo participe en el proceso de toma de decisiones pero cerciorándome de que los objetivos se cumplan.



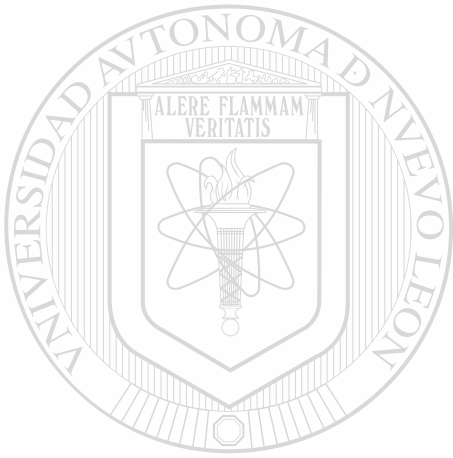
U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



7. Usted está considerando realizar cambios importantes en la estructura de la escuela. Los maestros le han presentado recomendaciones respecto a los cambios que juzgan necesarios. Los maestros le han mostrado flexibilidad en su actuación cotidiana.

- A. Definirá el cambio y supervisaría cuidadosamente su ejecución.
- B. Probaría las recomendaciones de los maestros respecto al cambio y les permitiría organizar su ejecución.
- C. Estaría dispuesto a realizar los cambios que proponen los maestros pero mantendría el control de su ejecución.
- D. Evitaría la confrontación, dejaría las cosas como están y no el cambio.



U A N L

8. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien. Usted se siente preocupado por el sistema de trabajo de los maestros en el aula .

- A. Dejaría que los maestros sigan trabajando igual.
- B. Discutiría la situación con los maestros y luego iniciaría las orientaciones.
- C. Tomaría las medidas necesarias para orientar individualmente a cada maestro hacia un sistema de trabajo bien definido.
- D. Me cuidaría de no perjudicar las relaciones con los maestros no abusando de la autoridad.

9. El personal de su escuela ha tratado de presentarle sus recomendaciones respecto a la conveniencia de ciertos cambios. El grupo no entiende sus metas. En las reuniones no se llega a nada claro. En potencia tienen el talento necesario.

- A. Dejaría que el grupo lo resuelva por sí solo.
- B. Incorporaría las recomendaciones que logre sacar del grupo, pero cerciorándome que los objetivos se cumplan.
- C. Redefiniría las metas y supervisaría cuidadosamente su ejecución.
- D. Permitiría la participación del grupo en el establecimiento de las metas pero no ejercería presión alguna sobre los integrantes del grupo.

10. Sus maestros, regularmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente ante la nueva definición de las normas de trabajo que usted les ha asignado.

- A. Permitiría la participación de los maestros en la redefinición de las normas de trabajo pero no ejercería presión sobre ellos.
- B. Haría una redefinición de las normas y supervisaría cuidadosamente su aplicación.
- C. No ejercería presión alguna para evitar una confrontación.
- D. Incorporaría las recomendaciones del grupo pero me cercioraría que las normas se cumplan.

11. Llega usted como nuevo director a una escuela. El director anterior no tenía interés en los asuntos del grupo. El grupo ha estado desempeñando sus funciones y ejerciendo debidamente su labor. Las interrelaciones de los maestros andan bien.

- A. Tomaría las medidas necesarias para orientar a sus maestros hacia un sistema de trabajo bien definido.
- B. Incorporaría a los maestros en el proceso de toma de decisiones y apoyaría sus contribuciones.
- C. Analizaría el rendimiento previo del grupo y luego examinaría la necesidad de aplicar nuevos métodos.
- D. Dejaría las cosas como estaban.

12. Informaciones recientes indican la presencia de dificultades internas entre los maestros. El grupo tiene un historial de rendimiento notable. Sus integrantes perseveran en el cumplimiento de las metas a largo plazo. El año anterior trabajaron en forma armónica, todos poseen alta responsabilidad en sus funciones.

- A. Propondría una solución a los maestros y consideraría la necesidad de aplicar nuevos métodos.
- B. Permitiría que los miembros del grupo las resuelvan solos.
- C. Actuaría rápida y firmemente para corregir y reorientar.
- D. Estaría dispuesto a discutir, cuidando de no dañar las relaciones entre director y maestros.

ALTERNATIVAS DE ACCIÓN

		(1)	(2)	(3)	(4)
	1.	A	C	B	D
S	2.	D	A	C	B
I	3.	C	A	D	B
T	4.	B	D	A	C
U	5.	C	B	D	A
A	6.	B	D	A	C
C	7.	A	C	B	D
I	8.	C	B	D	A
Ó	9.	B	B	D	A
N	10.	B	D	A	C
	11.	A	C	B	D
	12.	C	A	D	B
		(1)	(2)	(3)	(4)

<p style="text-align: center;">CUADRANTE : 3</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> <p>Mayor énfasis en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones.</p>	<p style="text-align: center;">CUADRANTE : 2</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> <p>Bastante énfasis en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.</p>
<p style="text-align: center;">CUADRANTE : 4</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> <p>Poco énfasis en la relación personal o en el cumplimiento de las funciones.</p>	<p style="text-align: center;">CUADRANTE : 1</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> <p>Mayor énfasis en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal.</p>

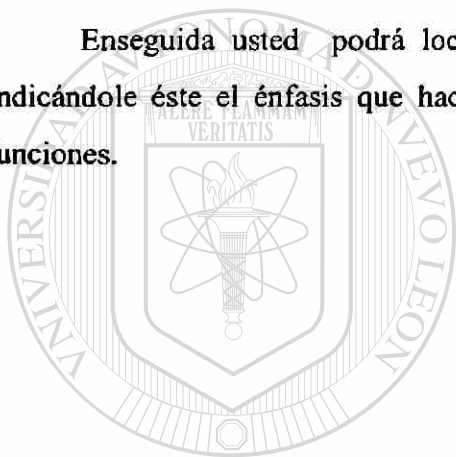
INSTRUCTIVO

PARA EL USO DE LA TABLA ANTERIOR

Usted deberá registrar su decisión de cada situación en la tabla anterior. Sumando verticalmente el número de veces en que incidió en cada una de las cuatro columnas.

Posteriormente en el cuadro de abajo, colocará los resultados de cada columna en cada uno de los cuatro cuadrantes; correspondiendo: la columna 1 al cuadrante 1; la columna 2 al cuadrante 2; la columna 3 al cuadrante 3 y la columna 4 al cuadrante 4.

Enseguida usted podrá localizar en que cuadrante obtuvo mayor índice de respuestas. Indicándole éste el énfasis que hace en cuanto a la relación personal y el cumplimiento de las funciones.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONCLUSIONES

Para entender a la Preparatoria No.15 como una organización, se requiere que ésta sea comprendida bajo la perspectiva de la teoría de los sistemas sociales, ya que las partes que la conforman son interdependientes y los cambios de una parte del sistema afecta a todas las demás.

El elemento básico de la Preparatoria No. 15 es el factor humano y la interacción que tiene con los demás determina el ambiente que se vive en la organización. Este ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los miembros, es lo que conocemos como clima organizacional.

La Preparatoria No. 15 como organización, tiene características propias que la distinguen de otras organizaciones. Posee su propia cultura de tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen su clima. Cualquiera que sea el clima, éste refleja el funcionamiento interno de la organización, además de influir en la motivación, el desempeño y la satisfacción del maestro.

Varios autores proponen los elementos claves que contribuyen a crear un clima favorable. Entre ellos se pueden mencionar: el estilo y calidad del liderazgo, la comunicación, las condiciones económicas, la responsabilidad, la estructura, y las normas.

El clima de cada organización se logra por medio de un sistema de comportamiento organizacional que es establecido por la filosofía y las metas de la organización a través del liderazgo.

Para que la organización pueda llevar a cabo modificaciones, planear y diagnosticar nuevas formas de organización y a su vez desarrollar procedimientos eficientes de planeamiento, toma de decisiones y de comunicación, es necesario que recurra al Desarrollo Organizacional: un cambio planeado que implica cambio cultural y estructural continuamente aplicado a una organización.

En la medida en que la organización satisface las expectativas de las personas se habla de calidad. La calidad de los productos o servicios es el resultado de la calidad de las personas.

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, es decir, el ambiente, el aire que se respira en una organización.

Para que la Preparatoria No. 15 proporcione a sus miembros un ambiente favorable de trabajo es necesario que tome en cuenta los siguientes factores: la unidad entre los miembros del grupo, pues ésta reditúa en su satisfacción y mejora la comunicación entre ellos; la participación de los miembros en la toma de decisiones como parte de la institución; el equilibrio, cuando sus necesidades individuales están siendo cubiertas al igual que las necesidades de la institución; y el liderazgo, que constituye una pieza clave en la organización.

Atendiendo estos factores del clima, se logra mejoramiento del ambiente organizacional en cuanto a la satisfacción en el trabajo, la eficiencia y la productividad.

Para conocer el ambiente que existe en la Preparatoria No. 15 se propuso llevar a cabo una serie de estrategias para diagnosticar el clima organizacional de la Preparatoria No. 15, siendo éstas: el sociograma, la retroalimentación por encuesta, el grid administrativo y las reuniones periódicas de evaluación del trabajo.

Se requiere contar con un agente de cambio ya que es un elemento clave para realizar el diagnóstico ya que su función es la de guiar este proceso.

La encuesta y el sociograma constituyen los instrumentos que permitirán recoger la información necesaria sobre el estado actual del clima organizacional en la institución. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

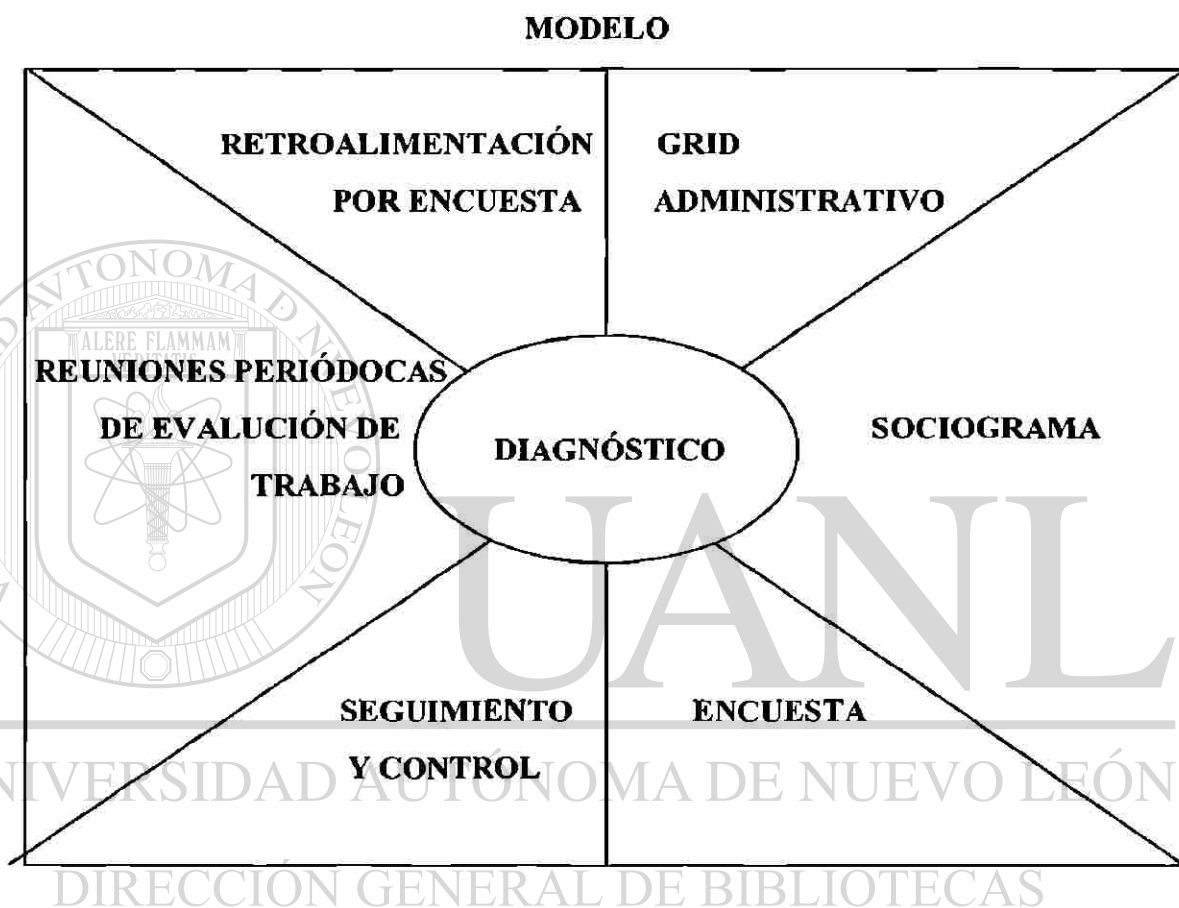
La retroalimentación por encuesta permite a los directivos estar informados sobre el clima organizacional prevaleciente en una área determinada.

El "grid" administrativo, por otra parte, proporciona a los directivos una revisión de sus estilos de liderazgo.

Por último se propone llevar a cabo un seguimiento y control, que garantice que cada una de las estrategias se lleven a cabo y de manera adecuada. Si queremos contar con organizaciones eficientes hay que centrar nuestra atención en el ambiente de trabajo.

La propuesta que presentamos es factible de ser aplicada en las instituciones de educación media superior. Consideramos que este estudio abre nuevas líneas de investigación sobre diversas aristas del mismo tema.

El siguiente diagrama permite apreciar el modelo desde una perspectiva integral.



BIBLIOGRAFÍA

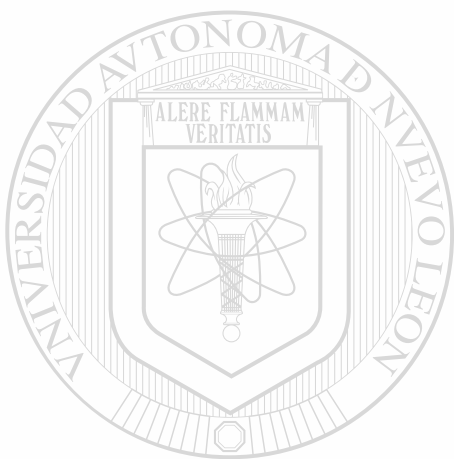
- 1.- BEAL, George M.: CONDUCCIÓN Y ACCION DINÁMICA DEL GRUPO, México, Editorial Kapelusz, 1990.
- 2.- BECKARD, Richard. DESARROLLO ORGANIZACIONAL ESTRATEGIAS Y MODELOS, México, Editorial Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 3.- CARTWRIGHT, Darwin y Alvin Zander: DINÁMICA DE GRUPOS, México, 12a. reimpresión, Editorial Trillas, 1990.
- 4.- LINDGREN, Henry Clay: INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA SOCIAL, México, 2a. reimpresión, Editorial Trillas, 1992.
- 5.- CLIFTON, Williams J. y Marta Calás de Birril: CONDUCTA ORGANIZACIONAL, México, Editorial Iberoamericana, 1984.
- 6.- DESSLER, Gary: ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1986.
- 7.- DUBIN, Robert: LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN, México, 4a. edición, Editorial Continental, 1983.
- 8.- EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice: ELEMENTOS BASICOS DE ADMINISTRACIÓN, México, Editorial Trillas, 1994.
- 9.- FERRER PEREZ, Luis: GUÍA PRÁCTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, México, Editorial Trillas, 1976.
- 10.- FRENCH, Wendell y Cecil H. Bell: DESARROLLO ORGANIZACIONAL, México, Editorial Practice-Hall, 1996.

- 11.- GIBB, Jack R.: MANUAL DE DINÁMICA DE GRUPOS, Buenos Aires, 8a. edición, Editorial Itvmanitas, 1976.
- 12.- GOLDHABER, Gerald: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, México, Editorial Diana, 1984.
- 13.- GUTIÉRREZ, Mario Dr.: ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD. CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS DEL CONYTOLO TOTAL DE CALIDAD, México, 4a. reimpresión, Editorial Limusa, 1994.
- 14.- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et. al. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Editorial Mc. Graw-Hill, 1996.
- 15.- HODGETTS, Richard y Steven Altman: COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, México, Nueva Editorial Interamericana, 1985.
- 16.- DAVIS, Keith: EL COMPORTAMIENTO HUMANO, México, Editorial McGraw-Hill, 1981.
-
- 17.- DAVIS, Keith y John W. Newstrom: EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, México, 3a. Edición, Editorial McGraw-Hill, 1991.
- 18.- KOLB, David A, et. al. PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES, España, Editorial del castillo, 1997.
- 19.- KOONTZ, Harold y Cyril O'Dannell: CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA, México, 6a. Edición, Editorial McGraw-Hill, 1979.
- 20.- KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich: ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, México, Editorial McGraw-Hill, 1994.

- 21.- LAFOURCADE, Pedro D.: LA EVALUACIÓN EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS CENTRADAS EN LOGROS, México, Editorial Trillas, 1982.
- 22.- NEWCOMB, Theodore M.: MANUAL DE PSICOLOGIA SOCIAL, Buenos Aires, 4a. Edición, Editorial Eudeba, 1971.
- 23.- OWENS, Robert: LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN, México, Editorial Santillana, 1992.
- 24.- REYES González, Alejandro: TECNICAS Y MODELOS DE CALIDAD EN EL SALÓN DE CLASES, México, Editorial Trillas, 1997.
- 25.- REYES Ponce, Agustín: ADMINISTRACIÓN MODERNA, México, Editorial Limusa.
- 26.- RODRIGUEZ Alvarez, Aníbal: GRUPOS Y COLECTIVOS, Cuba, Editorial Científico-Técnica, 1985.
- 27.- RODRÍGUEZ Salazar, Manuel: EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL, México, 2a. Edición, Editorial Edamex, 1987.
-
- 28.- SCHEIN, Edgard H.: PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN, España, Editorial Aossat, 1990.
- 29.- Secretaría de Educación Pública: PROGRAMA NACIONAL DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995-2001, México, 1995.
- 30.- Universidad Autónoma de Nuevo León: PROYECTO DE REFORMA ACADÉMICA EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR, México, Secretaría Académica de la U.A.N.L., San Nicolás de los Garza, Nuevo León, 1993.

31.- SHAW, Marvin E.: DINÁMICA DE GRUPOS, Barcelona, 4a. Edición, Editorial Herder, 1989.

33- WERTHER, William y Davis Keith: ADMINISTRACIÓN PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, México, 3a. Edición, Editorial Mc. Graw-Hill, 1991.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

