

000172843



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

Escuela Nacional de Estudios Profesionales  
IZTACALA

**LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
COMO ORGANIZACIONES  
LABORALES**



U.N.A.M. CAMPUS  
IZTACALA

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A I  
Pilar Ivonne Vázquez García

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Tlalne., Edo. de México; Noviembre de 1991



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

¡Gracias una vez más!  
porque mi existencia  
está fundamentada en ti,  
lo que soy, en lo que creo,  
lo que realizo,  
en lo que quiero.  
Gracias Señor,  
porque estoy una vez más  
dentro del sueño de la  
r e a l i z a c i ó n

A ti por tu cariño, apoyo  
y ayuda en toda mi vida,  
porque por eso estoy aquí...

¡Gracias mamá!

¡Gracias Margaret!

Con mucho amor...

Por el dulce recuerdo  
que siempre está latente  
al recordar como diste a mi  
personalidad todas las bases  
que sirvieron para ser  
quien soy ahora...

¡Gracias papá!

¡Gracias Stan!

¡Gracias a mis amigos  
que con su ejemplo  
de trabajo y superación  
profesional y humano  
me ayudaron mucho !  
Gracias por su amistad...  
Edna, Venustiano, Manuel

A ustedes que han sido  
como hermanos; por su amistad  
que me hizo fuerte en  
muchos momentos ...

A José Luis, José Guadalupe  
Adolfo.

A mis amigas Iris  
Haydeé y Alicia;  
porque su amistad , cariño  
y nuestras vivencias  
fueron gran aliciente  
en mi carrera.

A Gabino por tu ayuda incondicional  
a mis abuelos y tios...

A mis maestros:  
Patricia Covarrubias, Francisco  
Javier y Marco Vinicio.  
¡Gracias por su ayuda  
para la realización de  
este trabajo

A mis maestros de clínica,  
porque aprendí mucho de Uds...

# I N D I C E

## AGRADECIMIENTOS

## INTRODUCCION

### CAPITULO I. LAS ORGANIZACIONES Y LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Organizaciones .....	1
Definición .....	3
Antecedentes .....	4
Bases y Principios .....	8
Naturaleza .....	12
Fines .....	13

### CAPITULO II. LA ESCUELA Y SU ESTRUCTURA.

Concepto .....	18
La Comunidad Educativa .....	20
El Personal Docente .....	21
La Comunidad Educativa y la Educación .....	24

### CAPITULO III. LA RELACION ESCUELA - ORGANIZACION

La Organización y Administración desde el punto de vista de la Pedagogía .....	28
La Organización y Administración escolar desde el punto de vista de la Psicología Organizacional .....	31
Repercusión de algunas teorías organizacionales en la escuela .....	32

### CAPITULO IV. LA IMPLICACION DE LA RELACION LABORAL EN EL AMBITO EDUCATIVO: LA ESCUELA COMO ORGANIZACION LABORAL.

Problemas actuales de la educación .....	37
El enfoque de organización laboral en la escuela ...	40

Aplicaciones de la Psicología Organizacional en instituciones educativas .....	41
ANALISIS Y CONCLUSIONES .....	48
BIBLIOGRAFIA .....	54

Es indudable que desde su surgimiento, la Psicología ha demostrado su relevancia en la vida del ser humano, ya que a través de los estudios que realiza le es posible formular medidas preventivas y correctivas que se encaminen al desarrollo integral del ser humano.

En todos los lugares y en todos los ámbitos donde él se encuentre la Psicología es imprescindible.

Uno de los ámbitos donde más actividad se despliega, es en el trabajo, ya que los individuos pasan la mayor parte de su tiempo allí, además que es el medio por el cual podrá adquirir toda clase de satisfactores. Esta parte del quehacer humano ha propiciado un factor de interés para la Psicología, quien se dedica a estudiar las relaciones que se establecen entre persona y persona; entre persona y grupo; entre persona y objeto, así como a los problemas individuales del hombre mismo.\* (Gilmer y Haller, 1984).

Otro de los ámbitos donde la actividad es constante e intervienen gran número de personas, es el educativo, desde los primeros años de su vida el ser humano ha de sociabilizarse con los demás a través de esta. El aprendizaje elemental que ha de servirle para su desenvolvimiento social futuro es alcanzado en la escuela.

Cuando se habla de la escuela se hace referencia primordialmente a un proceso de enseñanza-aprendizaje exclusivamente, es decir, que se concede atención mayor a las formas en que el individuo aprende y lo que aprende olvidándose muchas veces de los tipos de relación establecida entre los miembros participantes.

En el caso del ámbito laboral, es notable la atención puesta a las formas de relación y medios utilizados entre

\* Gilmer B. y Haller; Tratado de Psicología Empresarial; Martínez Roca Ed.; México; P.

las personas participantes, resultando un beneficio para los fines que la misma empresa persigue.

Ante lo anterior, se ha observado que en el área educativa, uno de los mayores problemas es la falta de participación de los miembros por mejorarla. Entre las causas detectadas de este problema, pueden detectarse la falta de motivación del personal docente, escasa o nula capacitación que les permita hacer frente a problemas nuevos resultantes del desarrollo social y tecnológico; también se encuentra una deficiente relación interpersonal entre los miembros que la conforman; inconstante comunicación entre autoridades y maestros y escasa o nula relación entre académicos, directivos, personal administrativo y mantenimiento incluso.

Ante la inquietud por encontrar nuevos elementos que expliquen la problemática educativa, este trabajo pretende analizar la relación e implicación del aspecto laboral en el proceso educativo y para tal fin se partirá de información proporcionada por la Psicología Organizacional que se encarga del estudio de la conducta presentada en las organizaciones industriales.

El trabajo se estructura en cuatro partes:

En el primer capítulo se presenta las características de toda organización para justificar posteriormente el tratar a la escuela como tal. Se da un panorama general sobre lo que a Psicología Organizacional se refiere, se tratarán aspectos como su definición, orígenes, principios y fines que la sustentan.

En el segundo capítulo se mencionarán los elementos considerados en la escuela, se definirá a la misma como tal, explicará como se integrará la comunidad educativa, las características del personal docente, tanto personales como las de trabajo y la relación existente de la comunidad educativa con la educación.



El tercer capítulo relacionará a la organización escolar con el aspecto administrativo y laboral desde el enfoque de la Pedagogía como el de la Psicología. Se realizará esta distinción para explicar cuáles han sido algunos motivos que condujeron a la Psicología educativa retomar conocimientos de la Psicología Organizacional. Aquí se hablará sobre cuáles han sido las influencias de la industria a la escuela.

Finalmente se tratará de justificar el porque se propone que la escuela sea analizada y tratada desde un enfoque organizacional y no sólomente didáctico. Se hablará de algunos trabajos realizados en la actualidad y que cabe señalar son mínimos por el enfoque mayormente pedagógico, así mismo se realizarán observaciones y conclusiones a las que el presente trabajo conduce.

**CAPITULO 1**

**LAS ORGANIZACIONES**

**Y LA**

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

Una de las principales características del ser humano es su naturaleza sociable que le permite integrarse con otros para establecer grupos cada vez mayores y de diversa índole.

Guzmán Leal (1), señala que un "grupo social", como totalidad de individuos en interacción, se halla organizado cuando su conjunto central de significaciones y valores, en su calidad de motivos de interacción, es algo consecuente consigo mismo, y reviste la forma de normas jurídicas que definen con precisión todas las acciones y reacciones de importancia de los individuos, en sus relaciones recíprocas y con respecto a los extraños y al mundo en general y cuando estas normas son efectivas, obligatorias, y si es necesario susceptibles de ser impuestas por la fuerza.(1)

Como se advierte, en un grupo, los miembros están unidos por factores de diversa índole, que dan estructura al mismo y procura su estabilidad a través de normas que regulan sus actividades.

Este tipo de grupos, con una estructuración interna y originados con un determinado fin, reciben el nombre de "organizaciones".

Blau y Scott, señalan que "todas las organizaciones tienen en común, individuos que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas" (2)

Hay dos tipos de organizaciones: formales e informales.

Las organizaciones formales son establecidas deliberadamente con ciertos propósitos. Las metas por alcanzarse, los reglamentos que han de acatar los miembros de la organización y la estructura de posiciones que define las relaciones entre ellos, no han surgido espontáneamente en el

(1) Guzmán Leal R.; Sociología; Porrúa, S.A.; México, 1986; P.50

(2) Blau y Scott; en Rodil; Conceptos Fundamentales sobre la Organización; Trillas; México, 1979; P.13

curso de la interacción social, sino que han sido diseñados conscientemente y con anticipación para preveer y guiar las interacciones y actividades" (3)

Tannebaum, define a las organizaciones informales como "grupos no planeados, informales, de amigos y conocidos que se desarrollan inevitablemente cuando la gente se coloca en una proximidad regular entre sí". (4)

Entre la organización formal y la organización informal, la formal es mucho más compleja, ya que implica una estructura muy elaborada para su funcionamiento y de aquí que se preste más atención a este tipo de organización.

Sus principales características son:

- A) Tienen un propósito.- que es el de producir eficientemente artículos o servicios.
- B) Una especialización.- que se dá a través de la división del trabajo, mediante el cual un proceso tiene componentes relativamente sencillos para ser ejecutados repetitivamente.
- C) Coordinación.- a través de un entrelazamiento de las funciones diferentes que ejecutan los miembros para un resultado final.
- D) Orden.- se sigue un plan lógico para alcanzar objetivos, proporcionándose así estabilidad y continuidad a la organización.
- E) Autoridad.- referente a la jerarquía que adquiere una persona para decidir, determinar o influir lo que van a hacer otros en la organización y así evitar desequilibrios, caos o irregularidad.
- F) Uniformidad.- producto de la autoridad es la similitud de conductas que se presentan en la organización.
- G) Sustitución.- las organizaciones se componen de miembros reemplazables debido a que está estructurada para minimizar o

(3) Blau y Scott; en Rodil; Conceptos Fundamentales sobre la Organización; Trillas; México, 1979; P.13

(4) Tannebaum Arnold S.; Psicología de la Organización Laboral; Compañía Editorial Continental S.A.; México, 1981; P.13

eliminar las rupturas causadas por la personalidad e idiosincrasia individuales.

H) Compensación.- es la retribución económica que los miembros reciben como producto de su trabajo.

I) Tecnología.- referente a los recursos materiales de la organización, puede referirse a herramientas sencillas o líneas de ensamble masivo coordinadas por computadoras complejas.

J) Signos y simbolos.- entre las organizaciones se usan simbolos o signos de algún tipo para ayudar a identificarlas como entidades sociales, o para facilitar las discriminaciones dentro de la misma organización.

Existen cuatro tipos de organizaciones formales:

- 1.- Asociaciones de beneficios mutuos, en las cuales los miembros son los principales beneficiarios.
- 2.- Empresas comerciales, en las cuales los propietarios son los principales beneficiarios.
- 3.- Organizaciones de servicios, en las cuales el grupo de clientes son los principales beneficiarios.
- 4.- Organizaciones nacionales.- donde el público en general es el principal beneficiario.

#### DEFINICION.

Anteriormente se mencionó la importancia de las organizaciones formales debido a su grado de complejidad, su estudio requiere de análisis profundos que permitan interpretar su funcionamiento.

Una de las áreas que más interés ha puesto en el estudio, es la Psicología.

Hasta hace algunos años, el interés se centraba sobre la aplicación más que sobre la generación de conocimientos. La investigación se llevaba a cabo para resolver problemas

inmediatos y estrechamente delimitados, y no para generar principios generales o teorías acerca del comportamiento. El campo fué conocido como "Psicología Industrial" y su principal función fue desarrollar instrumentos y técnicas para ayudar a la dirección a cumplir sus objetivos.

Fué alrededor de 1960 cuando se presta mayor interés a la explicación del comportamiento en las organizaciones; se proporcionó un fundamento teórico, estableciéndose entonces el término Psicología Industrial y Organizacional. *donde se*

Howel, menciona que "la Psicología Industrial y Organizacional" lleva a cabo cierta investigación científica para responder a interrogantes básicas acerca de las personas en las organizaciones y de la misma industria. Elabora teorías y las somete a prueba. También procura aplicar lo que descubre, algunas veces quizá, antes de que los principios estén firmemente establecidos." (5)

Para Davis Y Newstrom, "las organizaciones son sistemas sociales que combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La conducta de la gente en el trabajo, en todo tipo de organización y la manera en que puede ser motivada a trabajar en conjunto y en forma productiva, se conoce con el nombre de comportamiento organizacional o como relaciones humanas o comportamiento humano en el trabajo. Constituye la integración de las ciencias sociales y su influencia en el individuo y el grupo en el ámbito del trabajo". (6)

#### ANTECEDENTES.

El interés por la organizaciones industriales se remonta alrededor del S.XVIII. Antes de esta época, mucho de lo que en

(5) Howel William C.: Psicología Industrial y Organizacional: sus elementos esenciales; Manual Moderno, México, 1979; P.4

(6) Davis K. y Newstrom J.: El Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional; Mc.Graw-Hill; Méx. 1989; P.5

la actualidad se realiza a través de grandes corporaciones, se hacía en talleres pequeños. Estos eran ordinariamente operados y administrados por el dueño, quien a su vez trabajaba con sus empleados la mayoría de las veces.

Con el surgimiento de las máquinas y el desarrollo industrial, se propició el crecimiento económico y la innovación tecnológica que condujo a la especialización, a la propiedad ejercida a distancia, así como al surgimiento del administrador profesional.

Era la etapa de la revolución industrial y las condiciones se hicieron deplorables. La gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer, en condiciones de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos.

Aunque los primeros estudios verdaderos sobre la organización y la administración se orientaron hacia la obtención de una mayor ganancia, surgieron distintas personas que se preocuparon por el aspecto humano de la organización.

Owen (1800) resalta el papel de las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusa a emplear niños y enseña a los trabajadores los aspectos de limpieza y cuidado, mejorando así sus condiciones de trabajo.

Andrew Ure (1835), trata ya los factores humanos en su obra "The Philosophy of Manufactures". Reconoce los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también destaca el factor humano. Proporcionaba a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad.

Hacia 1900, Frederik W. Taylor intentó afrontar los problemas que se presentaban en las organizaciones mediante lo que ha convenido en llamar el "método de Administración Científica".

El elemento central de este enfoque era la técnica del estudio de tiempo y movimiento. La idea fundamental era

analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos, para descubrir la manera en que debe llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente.

La administración científica representó la primera doctrina general y razonable de la administración. Por su naturaleza también presentó una concepción bastante pesimista de la condición básica del hombre. Se consideró al obrero como un ser perezoso e ineficiente y poco digno de confianza. La única manera posible de que fuera más productivo era la de hacerlo cada vez más semejante a la máquina. Esto no solamente exigió una estandarización de las actividades laborales, sino también un control estricto de la administración. Se daba por supuesto que la única razón que tenía para trabajar era la de ganar dinero, se consideraron los incentivos monetarios como reforzador universal.

Whiting Williams (1920), estudio a los trabajadores mientras colaboraba con ellos.

Elton Mayo y F.J. Roethlisberger entre 1920 y 1930 elevan a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Realizan estudios y experimentos apoyados en bases bien documentadas, en la Western Electric Company en su planta de Hawthorne.

Su trabajo da origen a otra tendencia. El Movimiento de Relaciones Humanas. Los estudios empiezan en 1927 en la empresa Western Electric Company's Hawthorne Works, para descubrir la forma en que las diversas condiciones de trabajo influyen sobre la productividad de los empleados. Entre los resultados obtenidos, se encontró que las consideraciones humanas: amistades, sentido de logro, muestras de reconocimiento, status, presiones sociales e interés intrínseco por el trabajo, son tan importantes como los factores estructurales.

Se concluye que una organización es un sistema social,

*en el proceso de ser  
mejorado.*



donde el trabajador es el elemento más importante. Postulan que los problemas humanos interfieren en la producción de manera que eliminarlos era necesario.

Elton Mayo, toma los problemas del ser humano como un nuevo campo de estudio muy vasto además de una oportunidad para alcanzar progreso, se le conoció como "Padre de relaciones humanas" que más tarde se convertiría en "comportamiento organizacional".(7)

Además de los estudios anteriormente citados, se han realizado otros de la relación factor humano - trabajo, algunos son:

- Sobre liderazgo y motivación en la Universidad de Michigan.
- Diversos aspectos humanos: Tavistock Institute of Human Relations en Gran Bretaña.
- Liderazgo y Motivación: Personnel Research Board, de la Universidad del estado de Ohio.
- Dinámicas de grupo: National Training Laboratories en Bethel, Maine.

Cada uno de los estudios realizados, han generado diversos principios y teorías que explican el funcionamiento de la organización, así como propician nuevos trabajos de investigación.

La mayoría de las teorías actuales sobre administración son descendientes teóricos, ya sea de la administración científica o del movimiento de relaciones humanas.

Las teorías han variado también en cuanto a lo que puede ofrecer a la organización; algunas veces son casi exclusivamente descriptivas o científicas es decir, su meta principal es describir o explicar el comportamiento de las organizaciones y de las personas dentro de ellas. Otras son principalmente prescriptivas, concentrándose sobre reglas para

(7) Howel William C.; Psicología Industrial y Organizacional: sus elementos esenciales; Manual Moderno, México, 1979; P.4

una "buena" organización y administración. Algunas son de ambos tipos.

Algunas de las principales teorías se esquematizan en el cuadro 1. En éste se distinguen 8 orientaciones teóricas agrupadas bajo tres categorías principales de énfasis: las que se preocupan principalmente por, 1) las características formales e impersonales de la estructura y de la función; 2) las personas "administradas" dentro de la organización (procesos de motivación para el trabajo y de satisfacción con el mismo); 3) las personas que administran; funciones administrativas o de dirección.

Entre las primeras se encuentran: la teoría clásica; la teoría tecnológica y la teoría moderna de sistemas.

En el segundo grupo se encuentran: la teoría de contenido motivacional; la teoría de procesos cognoscitivos; la teoría de la equidad (del intercambio); la teoría del establecimiento de metas y la teoría de valencias y expectativas (VIE).

Finalmente en el tercer grupo encontramos: la teoría de la personalidad; la teoría del estilo o del comportamiento y la teoría situacional.

#### BASES Y PRINCIPIOS.

Un principio que expresa todo un contenido filosófico del comportamiento organizacional, queda expresado en: las organizaciones existen para servir a las personas y no estas para servir a las organizaciones" (8)

Ya se había hablado de la significación que tiene para el comportamiento organizacional, el elemento humano; sin embargo, esto no significa que los demás aspectos se ignoren.

(8) Davis K. y Newstrom J.: el Comportamiento Humano en el Trabajo: comportamiento organizacional; Mc.Graw-Hill; Méx.1989;P.5

CUADRO 1. TEORIAS SOBRE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION.

TEORIA	ENFOQUE PRINCIPAL
I.- TEORIAS QUE DESTACAN LA IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA Y FUNCION DE LA ORGANIZACION.	
1.- Teoría Clásica	Burocracia: eficacia mediante el diseño
2.- Teoría tecnológica	Grado de desarrollo tecnológico.
3.- Teoría moderna de sistemas	Múltiples componentes interactivos: dinámicos de la organización.
II.- ENFASIS HUMANISTA (motivación satisfacción).	
4.- Teoría de contenido motivacional	Naturaleza y significado de los sistemas de motivación humana.
5.- Teoría de procesos cognoscitivos	Procesos responsables de la satisfacción y ejecución.
a) Teoría del establecimiento de metas.	Intención consciente
b) Teoría de valores y expectativas.	Valores conocibles e incertidumbres asociadas con resultados (factores interactivos múltiples)
III. ENFASIS EN LA DIRECCION (papel de la administración)	
6.- Teoría de la personalidad	Rasgos de la personalidad -- característica
7.- Teoría del estilo o del comportamiento	Patrones o dimensiones específicas del comportamiento directivo
8.- Teoría situacional	Interacción de estilo y factores de situación (factores interactivos múltiples).

Se parte de la base de que las organizaciones son sistemas sociales que combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. De aquí, que los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en que funciona.

Personas.- constituyen el sistema social interno de la organización que está compuesto por individuos y grupos.

Hay grupos formales y no formales.

Son dinámicos porque se constituyen, cambian y dispersan.

Estructura.- define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones.

Se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

Su importancia radica en que las relaciones crean problemas complejos de colaboración, negociación y toma de decisiones.

Tecnología.- proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan.

Medio.- hace referencia al entorno externo. Una organización forma parte de un sistema mayor que comprende muchos elementos (gobierno, familia, otras organizaciones). Todas las organizaciones se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el "estilo de vida" de un grupo humano.

La teoría del comportamiento organizacional se ha estructurado a partir de dos conceptos fundamentales:

- La naturaleza de las personas.
- La naturaleza de las organizaciones

Naturaleza de las personas.- parte del supuesto de que cada persona del mundo es individualmente distinta.

Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados

tratándolos también en forma distinta.

Partiendo de la concepción de que la persona es un todo, las organizaciones deben emplear al ser humano por completo y no sólo ciertas características por separado.

La capacidad no es diferente de los antecedentes o el conocimiento.

La vida del hogar no es diferente de la vida del trabajo.

Las condiciones emocionales no están desligadas de las condiciones físicas." (9)

Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, desarrolla un mejor empleado y contribuye a su formación como persona (desarrollo personal y satisfacción).

Los empleos conforman a las personas cuando estas desempeñan su tarea, de modo que la gerencia debe preocuparse por el efecto que las decisiones tienen en la persona como un todo. Se debe mejorar a la persona integralmente.

La motivación es un elemento clave.

Puesto que la conducta obedece a causas que se relacionan con las necesidades y/o las consecuencias que resultan de sus actos y que las necesidades son motivadas no por lo que las personas piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean"(10). A nivel gerencial hay dos formas de motivar a las personas:

- Se puede demostrar como ciertas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades, y ,
- Se puede amenazar con una satisfacción reducida a menos que sigan un curso de acción requerido.

(9) Davis K. y Newstrom J.; El Comportamiento Humano en el trabajo: comportamiento organizacional; Mc.Graw-Hill;Méx.1989:P.5

(10) Ibidem.

Otro de los principios que están en relación con la naturaleza de las personas, es el valor que cada una tiene. Este principio está en relación con una filosofía ética donde las personas como pertenecientes a un orden superior, quieren y deben ser tratados con dignidad y respeto. La filosofía ética se relaciona con los actos del individuo.

Las decisiones humanas no pueden, ni deben ignorar los valores individuales.

Naturaleza de las Organizaciones.- parte del supuesto de que son sistemas sociales y que se constituyen con base en un interés mutuo.

Se considera que las organizaciones son sistemas sociales por lo que sus actividades están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por un grupo al igual que por sus impulsos individuales.

Dos tipos de sistemas coexisten dentro de las organizaciones: el social formal (oficial) y el social informal.

Una organización es cambiante y dinámico y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en los organigramas.

Las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes. Así como las personas consideran a las organizaciones como medida para alcanzar sus propias metas, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos industriales.

Tanto la naturaleza de las personas como el de las organizaciones, que estructuran el comportamiento organizacional, han servido para definir los elementos que conforman al mismo. Estos son:

1.- El ambiente organizacional o clima organizacional que es

el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella.

Las organizaciones se caracterizan por tener su propia cultura, tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen su clima.

La organización atrae y conserva a las personas que se adaptan a su clima." (11).

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción del individuo en el empleo.

2.- Los valores incrementales.- Los valores humanos son inicialmente incrementales, esto quiere decir que se autogeneran y se originan dentro de los individuos y de sus grupos como resultado de sus actividades y estilos de vida.

Los valores humanos pertenecen a este tipo de valores. Fundamentalmente el clima de la organización es de índole incremental.

#### FINES.

Los objetivos que persigue el comportamiento organizacional están dadas por sus características:

- Es interdisciplinario, ya que integra a las ciencias sociales y otra que constituyen un tema.
- Tiene un enfoque de recursos humanos: se ocupa del crecimiento y el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia creatividad y satisfacción porque las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades.

Con este enfoque el gerente cambia de controlar a los empleados al de apoyarlos en su crecimiento y desempeño.

(11) Davis K. y Newstrom J.; El Comportamiento Humano en el Trabajo: comportamiento organizacional; Mc.Graw-Hill; Méx. 1989. P.5

- Tiene un enfoque de contingencia: esto significa que distintos ambientes requieren diferentes comportamientos para lograr su eficiencia.

Cada situación se debe analizar con extremo cuidado a fin de determinar las variables significativas que existen con el propósito de establecer los tipos de prácticas que serán más eficientes.

- Tiene un enfoque de productividad.- no implica que se deba producir más, sino que es la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea.

- Tiene un enfoque de sistemas.- un sistema implica que existe una multitud de variables dentro de las organizaciones y que cada una de ellas afecta a todas las demás en una relación compleja.

Sin duda alguna, el individuo ocupa en el comportamiento organizacional el lugar más importante, ya que toda la organización se estructurará alrededor de él. Al considerar que llevan sus metas psicológicas, sociales y económicas se dá gran relevancia al papel que tiene la administración.

Los gerentes representan el sistema administrativo o gerencial y su papel es aplicar el comportamiento organizacional para mejorar las relaciones entre las personas y la organización.

Además del sistema administrativo, Davis y Newstrom, proponen algunas medidas para el buen funcionamiento de la organización.(12)

- Para un clima favorable:

. Hacer sentir al empleado que está haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal.

. Procurar que el trabajo represente una responsabilidad y una oportunidad de tener éxito.

(12) Davis K.y Newstrom J. ;El Comportamiento Humano en el trabajo:comportamiento organizacional;Mc.Graw-Hill;Méx.1989P.13



- Deberán ser escuchados y tratados de tal manera que se reconozca su valor como individuos.

- . Preocuparse por sus necesidades y problemas
- . Calidad de liderazgo
- . Grado de confianza

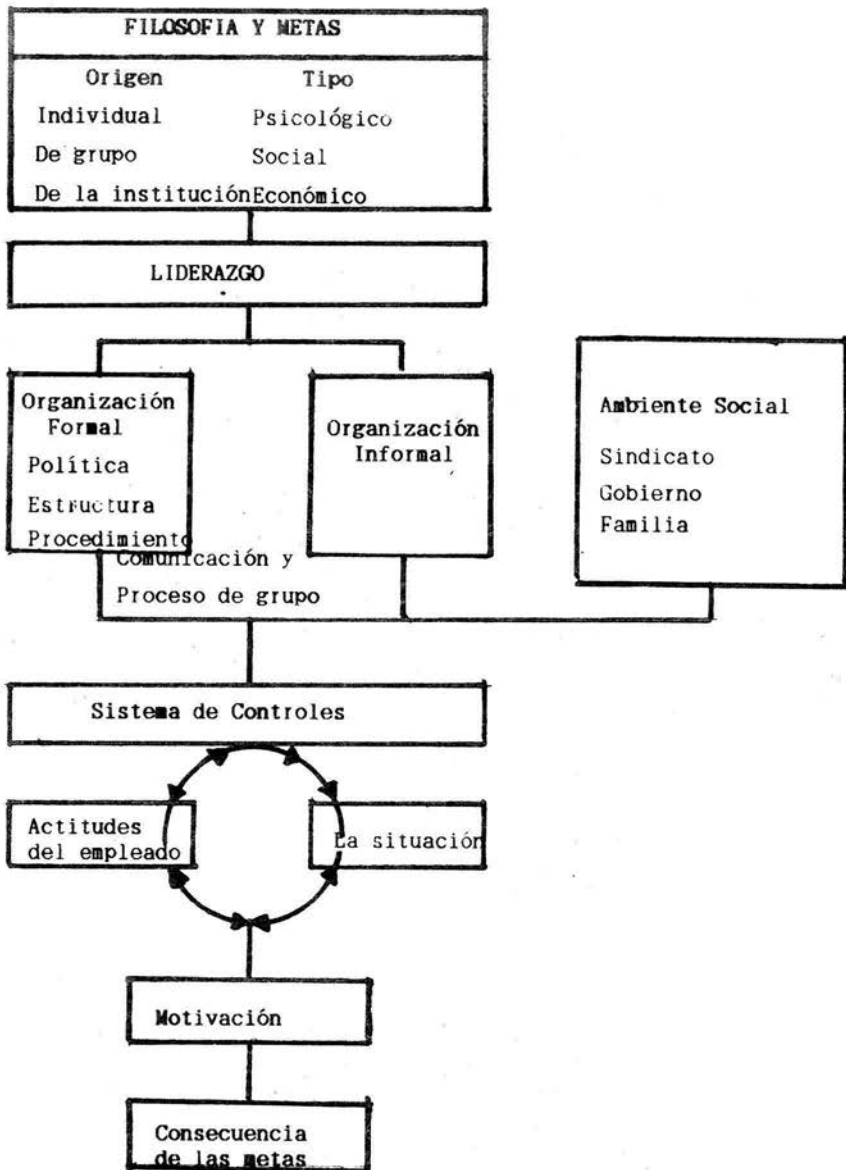
- Comunicación ascendente y descendente.

- . Recompensas justas
- . Oportunidad
- . Controles razonables estructura y burocracia
- . Compromiso del empleado - participación

El comportamiento organizacional ofrece sin duda, estrategias de interpretación e intervención muy completas, parte de una filosofía que permite contemplar aspectos que antes no se consideraban y que ahora determinan la misma estructura de una organización.

El sistema de comportamiento organizacional con sus elementos conformantes, quedan esquematizados en el cuadro número 2, donde se advierte la constante interdependencia de los mismos.

EL SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



CUADRO 2 . En el comportamiento Organizacional hay una influencia entre todos los elementos que la integran, se consideran todos los componentes del proceso en la estructura del sistema.

CAPITULO II

LA ESCUELA Y SU

ESTRUCTURA

La importancia que la escuela tiene en la vida de todo ser humano, reside en que esta contribuye en gran medida a su formación.

En el presente capítulo se muestra como es concebida la escuela tanto en su organización como funcionamiento.

## CONCEPTO

No es fácil unificar criterios para definir una palabra que de acuerdo a distintas épocas y de acuerdo con los objetivos que se han planteado ha sido estudiada.

Existen muchas definiciones, sin embargo todas coinciden en una finalidad educativa.

De acuerdo a lo anterior se encuentra:

- "Que es un establecimiento de enseñanza o instrucción. Un conjunto de profesores y alumnos de una misma enseñanza. Una doctrina o sistema de un individuo. Un conjunto de discípulos, secuaces o imitadores de una persona o de su doctrina, arte, etc. Un conjunto de caracteres comunes que en literatura y en arte distingue de las demás, las obras de una época, región, etc. (13)

- Un establecimiento público o privado donde se recibe instrucción de cualquier género, especialmente la primaria. Conjunto de representantes de una tendencia filosófica, artística o científica. (14)

- Es una comunidad educativa por excelencia, centro de formación sistemática, cultural y de preparación para la convivencia democrática en la sociedad de adultos, contando para su trabajo con la colaboración de otros grupos e

(13) Diccionario Enciclopédico Ilustrado de la Lengua Española; Sopena S.A.; Barcelona, 1979; P.

(14) Enclopedia Universal Ilustrada; Nauta; Barcelona, 1978 P.

instituciones. Reglamentada jurídicamente por el estado.(15)

- Actualmente, la escuela aparece como una situación de tránsito entre la vida familiar del niño o del joven y la sociedad en todas sus manifestaciones. (16)

- El papel de la escuela es propiciar el aprendizaje de la persona en forma sistemática, poner al alcance de los alumnos la oportunidad de vivir el mayor número posible de experiencias significativas que lo llevan a cambios favorables en su conducta, y lo más importante, capacitarlo para que sepa aprovechar al máximo las experiencias que vive no sólo en la escuela, sino también fuera de ella. (17)

Podrían citarse un sinnúmero de definiciones para la escuela y todas coincidirían en destacar su finalidad educativa. La importancia de citar algunas, es demostrar como la mayoría hace referencia a que la escuela gira alrededor de los educandos y pocas veces señala la integración de los individuos que la conforman.

Las definiciones que consideran la escuela como un todo estructurado, serán expuestas en el siguiente capítulo.

Etimológicamente el origen de la palabra escuela se encuentra en el griego y el latín. El vocablo "Schole" significa descanso, vocación, ocio, tiempo libre, paz, tranquilidad"(18)

La palabra latina schola significa ocio consagrado al estudio, lección, curso, conferencia, lugar en el que se enseña, escuela, secta. (19)

El origen de la escuela ha estado siempre ligado al deseo de transmitir a una generación joven, todas las adquisiciones logradas por un pueblo o cultura a lo largo de su vida

(15) Ciscar; Organización Escolar y Acción Directiva; P.19

(16) Albarrán; Diccionario Pedagógico; Siglonuevo editores; México, 1980; P.82

(17) Moreno; Didáctica 1; Progreso; México, 1977; P.14

(18) Ciscar; Op.Cit. Pág.16

(19) Ciscar; IBidem. P.16

(costumbres, creencias, tabús, mitos, magia, etc.). Inicialmente, esta transmisión se realizó de una manera natural, espontánea y paulatina, y era la familia la encargada de realizar esta labor.

Cuando los conocimientos van aumentando y surge progresivamente la división del trabajo, se hace preciso la aparición de la escuela como una institución artificial distinta de la familia para impartir conocimientos que esta no podría realizar, es decir, que la escuela no hace su aparición hasta que la estructuración de la sociedad es lo suficientemente compleja como para que la familia se encuentre limitada en sus posibilidades de educación hacia sus miembros.

Desde su surgimiento, la escuela ha adoptado formas muy distintas según las sociedades y momentos históricos, ya que al surgir lo hace para una o varias funciones concretas que la van diferenciando.

#### COMUNIDAD EDUCATIVA.

la comunidad educativa está integrada por los participantes que están en continua relación en el proceso enseñanza-aprendizaje, principalmente educador y educando.

La relación establecida sea espontánea o intencionada, se realiza de manera diversa dando lugar a variadas formas. En estas, influye la compleja vida social y el impulso renovador de ella.

De acuerdo a sus características, una comunidad educativa puede ser natural u organizada.

Las naturales, están vinculadas a formas de educación refleja, son producto espontáneo de las formas de vida de la sociedad. La familia es ejemplo de este tipo de comunidad.

Las comunidades educativas organizadas surgen cuando en

el desarrollo de una sociedad se hacen imprescindibles instituciones para aleccionar en diversos ramos y en diferentes edades a sus miembros. La escuela forma parte de este tipo de comunidades educativas.

De acuerdo a la relación establecida entre los miembros, una comunidad educativa puede ser duradera o transitoria. Las duraderas abarcan toda la vida y existe sólo en las relaciones naturales básicas entre padres e hijos. Las transitorias son todas las demás establecidas (trato social, amistad, reuniones, etc.)

Las comunidades educativas también se clasifican de acuerdo a su finalidad en comunidades educativas totales y comunidades educativas parciales. Las totales, desde que se establecen están encauzadas hacia un fin pedagógico. Las parciales, se dan en el curso de las relaciones establecidas en núcleos restringidos como la familia y que se proponen educar sólo dentro de los contenidos que corresponden a dichas relaciones (círculos de sociedad, colegas de oficios comunes, camaradas de toda especie, corporaciones, comitivas, etc.)

En el caso de la escuela, la comunidad educativa no sólo se restringe a una relación educador y educando, sino que abarca una población más amplia, directores; consejo técnico, subdirectores, maestros, personal de intendencia, personal de mantenimiento y vigilancia, asociaciones de padres de familia, cooperativa escolar y otros establecidos por la misma comunidad. El funcionamiento de la comunidad escolar será tratado posteriormente.

#### EL PERSONAL DOCENTE.

La responsabilidad educativa del profesor es muy amplia, ya que el mantiene el contacto más prolongado, en la escuela con los educandos.

Desempeña un papel decisivo en la formación de los individuos ya que se encarga de su desenvolvimiento intelectual, social y afectivo.

Los maestros se designan tomando en cuenta las ramas de la enseñanza a los cuales se dedican, ramas que pueden variar en su extensión.

Hay maestros de párvulos (o educadores), maestros de educación primaria y de enseñanza secundaria y profesional. "La pedagogía demanda para cada uno de estos niveles de maestros una preparación adecuada, la cual supone, entre otras condiciones, un conocimiento suficiente del educando, sujeto de formación. (20)

La educadora tiene relación con niños durante la segunda infancia. El maestro de primaria es quien en las escuelas constituidas por varios grados, dirige una clase, es decir que se encarga fundamentalmente de la totalidad de las enseñanzas principales.

Los profesores de segunda enseñanza son maestros especializados en una asignatura o un grupo de asignaturas afines. En los planteles de este nivel, el cuerpo docente se organiza según la múltiple variedad didáctica.

En los planteles de enseñanza superior, terciaria, los estudios e investigaciones son de naturaleza profesional. Los profesores tienen una formación especializada particular.

Además de los maestros (profesores), hay maestros especializados en el área técnica, artística y deportiva.

Tres son la funciones básicas del maestro: Técnica, didáctica y orientadora.

A)Función técnica: de acuerdo con esta función, el profesor debe tener suficientes conocimientos relativos al ejercicio de la docencia. La preparación se refiere específicamente a su



disciplina o especialización y como complemento a todas las áreas de conocimientos afines a su especialidad. La cultura general se impone porque a cada instante, los alumnos formulan preguntas que rebelan preocupación o curiosidad que trasciende el área de especialización del profesor. Es necesario entonces, que el maestro se actualice continuamente no sólo en su asignatura, sino también en todo lo concerniente a hechos y acontecimientos que constituyan la cultura general de la época actual.

B) Función didáctica.- El profesor debe estar preparado para orientar correctamente el aprendizaje, utilizando para ello métodos y técnicas que exijan la participación activa de los mismos en la adquisición de los conocimientos, habilidades, actitudes e ideales. Esta función consiste propiamente en orientar la enseñanza de modo tal que favorezca la reflexión, la creatividad y la disposición para la investigación.

C) Función Orientadora.- En la labor del educador está implícita la preocupación por comprender a los alumnos y a su problemática existencial a fin de ayudarlos a solucionar sus problemas y dificultades, a realizarse lo más plenamente posible y a incorporarse a la sociedad de una manera activa y responsable. Esta función presupone que se establezca un nexo entre profesor y alumnos, para conocerlos mejor en sus cualidades y limitaciones, con el objetivo de orientarlos adecuadamente.

La preocupación de la Pedagogía, por el profesor, la ha llevado a formular una serie de cualidades y características idóneas que un maestro debe tener. También se han establecido categorías para identificarlo de acuerdo a su desempeño.

Es obvio que estas categorías han sido sólo formulaciones que no han ofrecido ventajas sobre el fin educativo por su carencia de análisis y propuestas de trabajo con cada uno de ellos.

## LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y LA EDUCACION.

Las comunidades también se caracterizan por poseer una conciencia común de usos, costumbres, conocimientos, y formas de vida. Cuando además de estos elementos se transmiten a nuevas generaciones, la educación se hace sistemática.

Con la sistematización de la enseñanza, aparecen conjuntamente los funcionarios especiales de la educación.

Los funcionarios de educación no actúan por si solos, sino que están al servicio y por comisión de la comunidad, cuyas normas y contenidos son regulativos para el género y la dirección de la actividad sistemática del educador.

El fin de la educación está implícito en los valores y fines de la comunidad misma, por lo que un educador no necesita establecer un fin educativo especial.

Los maestros son nombrados por el estado (en escuelas públicas) para enseñar a los alumnos según las normas y contenidos señalados por el estado y la población se convierte en fin de su actividad educativa.

La comunidad es en esencia, la piedra angular del proceso educativo, ella es la que \*hace la educación\*, la agencia titular del tal proceso; pero este influjo se va gestando en múltiples instituciones sociales, que toman el nombre de agencias educativas. (21)

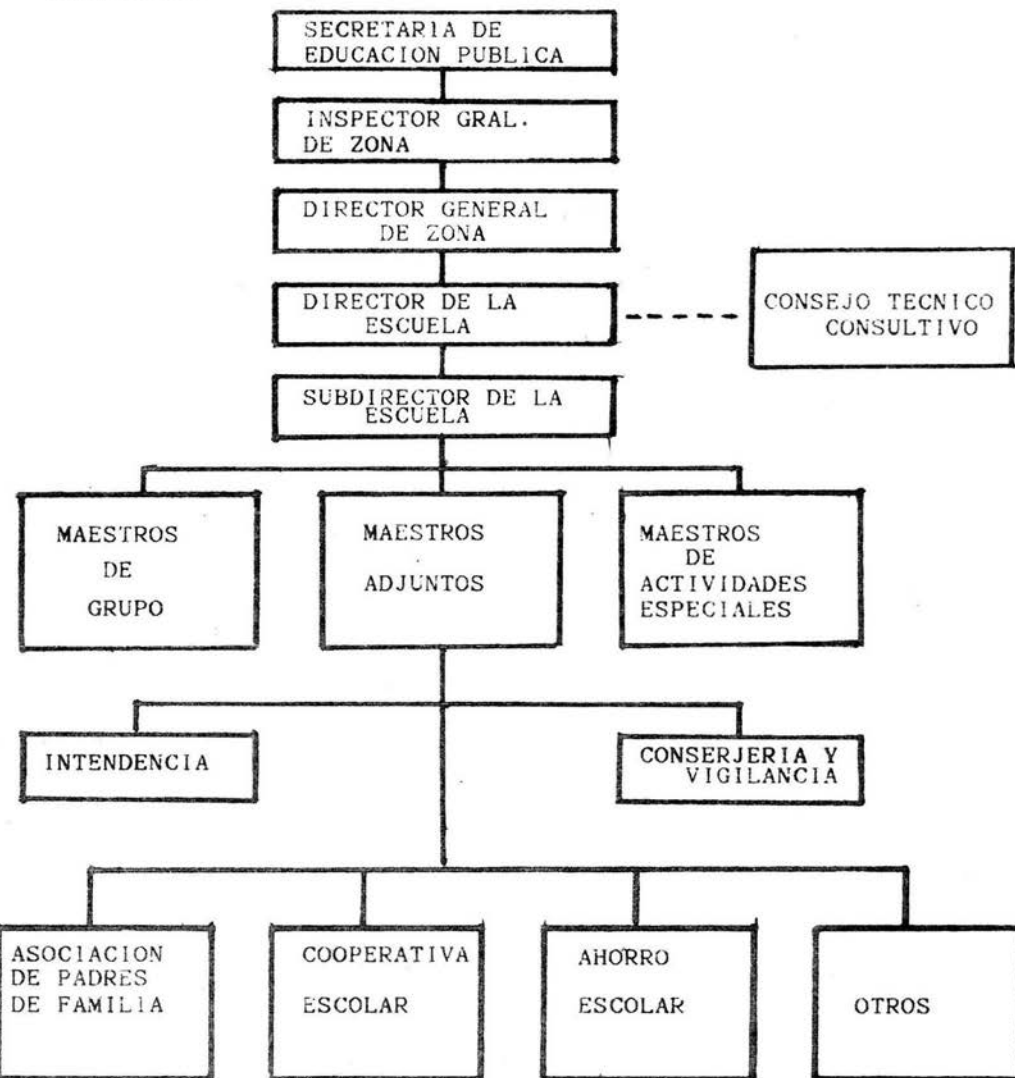
Mucho se ha señalado la importancia del profesor en la educación, este como miembro de la comunidad educativa, ejerce gran influencia sobre los individuos a educar y por consecuencia en la realización de objetivos.

La dinámica mantenida por todos los elementos integradores de esta comunidad ejercen gran influencia sobre él.

Lograr el equilibrio y buen funcionamiento de ella

optimizará la realización de los objetivos.

En el esquema número 3, se muestran los elementos que conforman el proceso educativo. De la integración y coordinación de estos, dependerá el éxito de los objetivos planteados.



CUADRO 3. ORGANIGRAMA DE UNA ESCUELA.

Muestra la integración de la comunidad educativa.

**CAPITULO III**

**LA RELACION**

**ESCUELA - ORGANIZACION**

La escuela es concebida como una organización desde el momento mismo en que está integrada por individuos que persiguen un fin, de aquí que:

- La escuela como organización es un sistema o conjunto de elementos interactuantes, en orden a conseguir un objetivo común, que no actúa en el vacío, sino que tiene una relación continua con el entorno que influye en ella forzándola a una permanente remodelación, unas veces de forma suave, imperceptible, y otras bruscamente, con consecuencias traumáticas, en busca de nuevas formas y estilos.(22)

- Considerada la escuela como sistema, está integrada no sólo por individuos, sino también por grupos (subsistemas) formados por profesores, alumnos, planes de estudios, unas veces creados formalmente y otras que surgen informalmente, (no por esto carecen de importancia). Los grupos informales pueden llegar a constituirse en verdaderos grupos de presión con una fuerza paralela a la legalmente establecida y a veces mayor. La escuela como sistema si no tiene entre sus elementos un mínimo de acción colaboradora para alcanzar las metas que se ha propuesto, se convierte en algo caótico que pierde su propia naturaleza.(23)

- Una organización escolar es el esquemático arreglo de los distintos elementos que intervienen en el hecho educativo, de acuerdo con los fines, las necesidades y las disposiciones de la educación.(24)

La escuela además de integrarse para determinados fines, está regida por entidades mayores como el estado y la sociedad. Está regida por una legislación escolar que le proporciona sustento, firmeza, funcionalidad y estabilidad.

la administración escolar es la encargada de ejecutar y

(22) Ciscar C.; Organización Escolar y Acción Directiva; Narcea, S.A.: Madrid, 1986; P.11

(23) Ciscar C.; Ibidem; P.11

(24) Lemus; Admon. Dirección y Supervisión de Escuelas; Kapelus; B. Aires, 1979; P.40

llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación. Estas disposiciones ya sean organizativas, legislativas o administrativas y el mejoramiento profesional de los elementos que intervienen en el proceso educativo, están a cargo de la inspección y supervisión escolar.

#### LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PEDAGOGIA.

En materia educativa, se designa como organización y administración educativas, a las encargadas de constituir y organizar instituciones que conformarán la vida educativa. Planea y ejecuta la tarea educativa, y son los funcionarios los responsables de poner en marcha las acciones.

La palabra "organizacion" viene de órgano que a su vez deriva de la voz griega ergon, trabajo. Organó es el instrumento para hacer algún trabajo. El término "administración" (del latín administrare) tiene el significado de proveer lo necesario, de regir.

La organización educativa es el conjunto de instituciones encaminadas a realizar del mejor modo la obra educativa. La administración educativa es la adecuada acción ejercida por funcionarios para este objeto.(25)

La organización y administración educativas no son independientes y ambas comprenden:

A) Los temas constitucionales de la organización y administración educativas (sistema de educación, planeación de la educación, pedagogía política y política pedagógica, legislación educativa, derecho y deber de educación, etc.)

B) La organización y administración escolares en particular se subdividen en:

- Bases generales (censo escolar, orientación escolar,

(25) Larroyo F.: La Ciencia de la Educación; Porrúa, S.A. Méx., 1984; P.548

disciplina, coeducación, etc.)

- Organización y administración de las escuelas en particular primarias, secundarias, normales, etc.

Se reconoce que para que una obra educativa sea eficaz, hay que atender a un sinnúmero de quehaceres que deben ser planeados y ejecutados. La planificación y ejecución por funcionarios y maestros es el designio de la administración educativa.

Cuando la administración educativa se inició, adquirió un carácter rígido, dictatorial y opresivo. La nueva administración trajo consigo un nuevo concepto pedagógico: la administración educativa democrática, en la cual se reconoce que la política de proyectar y la política de ejecutar no deben separarse, y que todos los que intervienen de forma más o menos directa en la obra educativa deben participar en los planes. La administración educativa democrática se funda en dos principios: el de la autoridad delegada y el de la responsabilidad participada.

En cuanto a la ejecución, la administración educativa puede ser escolar, periescolar o extraescolar. Un óptimo sistema de educación pública reclama una coordinación y apoyo mutuo de estos tres sectores.

En cuanto al mecanismo administrativo de la educación, este puede asumir la forma centralizada o la forma descentralizada. En ello influye de manera decisiva la estructura del gobierno de cada estado.

Referente a su labor, la administración escolar trata de atender todas las demandas de la escuela: debe proporcionar los edificios y equipos escolares, designar a los maestros y directores de los centros docentes, distribuir materiales, supervisar la enseñanza, elegir adecuadamente a los funcionarios, etc.

El cuadro número 4, muestra los elementos que integran a la organización y administración educativas.

ORGANIZACION Y  
ADMINISTRACION  
EDUCATIVAS.

A) Pedagogía política y política educativa

B) Sistemas de educación

1) Tipos

- Regionales
- Nacionales
- Internacionales

2) Instituciones

- Escolares
- Circunescolares
- Extraescolares

C) Organización y Administración escolares

1) Organización del trabajo escolar

(calendario y horarios, control, exámenes y promociones).

2) La disciplina

3) La función directiva y la función supervisora.

4) Organización escolar material

(presupuesto, construcciones, etc.)

D) Educación periescolar y extraescolar.

CUADRO 4. Elementos que integran la Organización y administración educativa.



## LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION ESCOLAR DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.

La organización escolar no había estado relacionada a la organización empresarial sino hasta épocas recientes. Esta relación inicia alrededor de 1950, antes sólo se habían dictado una serie de actividades prácticas sin hacer propiamente referencia a un marco general organizativo. En este período hay muchas aportaciones individuales, que resuelven situaciones concretas y conducen a que un profesional haga uso de una psicología práctica para resolver y afrontar los problemas presentados.

Una segunda etapa de la organización escolar, está caracterizada por una etapa de transición en la que la Psicología interviene en los centros educativos utilizando múltiples tests que modifican en cierto modo el enfoque organizacional de los centros.

Hay algunos cambios como consecuencia de lo anterior: se consideran los horarios, los edificios, el mobiliario, los programas, incluso algunas técnicas de enseñanza.

Hay una tercera etapa en donde la organización entra propiamente en una etapa científica, se caracteriza por la aplicación de las teorías organizativas surgidas del ámbito empresarial a la escuela. Esta etapa presupone que la escuela va reflejando características similares que se dan en el terreno de la organización en general y por consiguiente, se genera un campo de conocimientos que adquiere la suficiente categorización como para ser estudiada independientemente.

Owen (cit.en Ciscar,1986)(26), señaló la década de los 50's como la fecha en que comienza a percibirse en la escuela una influencia clara de las organizaciones empresariales. También surgen las primeras publicaciones en torno al marco conceptual en que se situaría la organización educativa, y por primera vez los estudios teóricos sobre organización se

convierten en punto de arranque de las investigaciones sobre organización escolar.

La repercusión de algunas teorías organizacionales en la escuela, han influido del siguiente modo:

Escuela como empresa.

La teoría de la gerencia científica al proyectarse sobre la escuela se manifestó en forma distinta, según las circunstancias concretas, pero siempre refiriéndose al principio de eficacia que hacía que el director pareciera un empresario y la escuela una empresa educativa.

Las ideas fundamentales de esta teoría son la motivación (y las derivaciones que trae consigo: el porque una persona trabaja para la empresa, etc.) y la organización que dividía las tareas y los niveles de autoridad.

La teoría Tayloriana influye en que la atención se centre en:

- El coste real por alumno, año y nivel, comparándolo luego con los resultados en términos de aprendizaje obtenidos.
- Se estudian diferentes modelos organizativos que se adaptan a las distintas modalidades de escuelas con vistas a disminuir el porcentaje de fracasos o simplemente para mejorar el rendimiento escolar; se trata en sí, de introducir en la actividad educativa el principio de racionalización del trabajo.
- La actividad del director empieza a desvincularse de la propia de los profesores.
- Se ensayan nuevas formas de agrupamiento escolar con vistas a una instrucción más efectiva.

Cabe destacar que la introducción de la idea organizacional de Taylor fué más sencilla que la relacionada con la motivación, debido a que en ella no existen mecanismos de pago como en las fábricas.(27)

(27)Ciscar.: Organización Escolar y Acción Directiva;P.84

**La escuela como un conjunto de departamentos que funcionan coordinadamente.**

Conforme la escuela ha ido estructurándose y por lo tanto más compleja, se han comprobado los beneficios que la teoría de la departamentalización de Henri Fayol.

Muestra de los intentos por dividir las acciones educativas, queda de manifiesto en la insistencia de planificar, ejecutar y evaluar, como tres etapas fundamentales de un centro educativo.

**La escuela como burocracia.**

Respecto a la aportación de Max Weber (cit. en Ciscar, 1986) sobre la burocracia, se admite que la escuela en la actualidad, además de ser una organización formal bastante compleja es también una organización burocrática con normas, planes, estatutos, reglamentos, principios de jerarquía y niveles de autoridad graduada. (28)

La escuela es concebida como una organización dependiente de personas especializadas en su trabajo y preparadas para desempeñar aquellos puestos concretos establecidos jerárquicamente, basados en reglamentos estrictos y con unas normas estables, características básicas de una burocracia y de la escuela cuando se organiza burocráticamente.

**Proyección de las relaciones humanas en la organización escolar.**

Esta teoría está apoyada por una serie de psicólogos como Elton Mayo, Jacobo-Levy Moreno y Kurt Lewin (cits. en Ciscar, 1986) (29)

(28) Ciscar; Organización Escolar y Acción Directiva; P. 86

(29) Ciscar; Ibidem; P. 86

Las organizaciones escolares basadas en las relaciones humanas empezaron a tomarse en cuenta más rápidamente.

La organización escolar experimentó una auténtica revolución a partir de la segunda mitad del S.XX a nivel internacional cuando surgen las preocupaciones en la escuela, por la racionalización del trabajo manifestado en términos de gerencia científica, relaciones humanas personales, y finalmente una síntesis de ambas teorías dentro de un enfoque sistémico del centro escolar.

De la teoría organizativa basada en las relaciones humanas se derivó un cambio, ya que se apoyaba en unas relaciones democráticas. Se insiste en la necesidad de que todos los elementos humanos de la escuela participen según el papel que tienen en la organización con vista a conseguir los objetivos de la escuela.

**La escuela como sistema abierto.**

Una escuela es un sistema:

- Porque tiene grandes relaciones recíprocas en el ambiente que lo rodea, por lo que resulta difícil analizar todos los elementos que lo componen. En términos técnicos es propio de ella una relación input-output con su entorno.

- Es un sistema, si se relaciona con sistema escolar nacional.

El enfoque sistémico de las organizaciones ayuda a obtener una visión más completa de la escuela como organización.

El proceso de transformación desde este enfoque comprende:

- Actividades que se refieren al logro de objetivos de la escuela. Por ejemplo: natación, actividades lúdicas, y actividades extraescolares.

- Actividades que se refieren al mantenimiento del sistema interno: comunicaciones entre profesores y profesores y alumnos entre alumnos.

CAPITULO IV

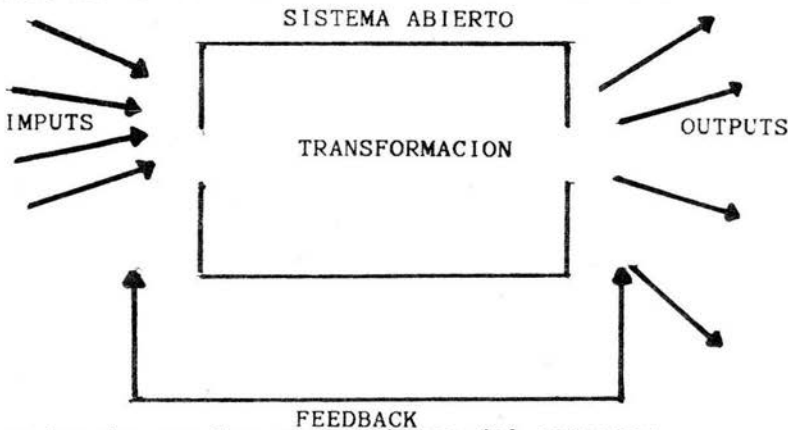
LA IMPLICACION DE  
LA RELACION LABORAL  
EN EL AMBITO  
EDUCATIVO

LA ESCUELA COMO ORGANIZACION LABORAL

- Actividades que se refieren a la adaptación al entorno externo, por ejemplo, el horario del centro adaptado a las costumbres laborales de la zona, estudios de determinados factores en la comunidad, asociaciones de padres y sus relaciones con la escuela.

El cuadro número 5, muestra la organización escolar como un sistema abierto.

Cuadro No. 5 . LA ESCUELA COMO SISTEMA ABIERTO.



Los inputs son las aportaciones del entorno:

- Unos son previsibles y controlables como por ejemplo el capital para equipar la escuela (mobiliario, material, edificio), número de alumnos matriculados, profesores necesarios, personal subalterno.
- Otros difícilmente controlables y previsibles, como valores, prejuicios, problemas e ideas de los profesores cuando llegan por la mañana a clase; si están sindicalizados que consignas traen, o si pertenecen a un partido político.

Los outputs hacen referencia a educandos que son capaces de adaptarse a la sociedad, salarios (a profesores y demás personal de la escuela) y en general las satisfacciones o insatisfacciones de estos, que pueden revertir en feedback en el sistema, etc.

**FALTA**

**PAGINA**

**36**

En los capítulos anteriores se ha descrito en forma independiente los términos organización y escuela. Se ha expuesto igualmente, la concepción de la escuela como organización.

En el presente capítulo se hablará de la importancia del aspecto laboral en la educación.

Algunos efectos de la aplicación del concepto organizacional en la escuela han sido determinados en el capítulo III y se ha resaltado la importancia de realizar un enfoque que considere a todos los elementos de la escuela como interdependientes y no como dependientes.

Aunque algunas de las teorías organizacionales en el plano laboral han sido traspoladas a la educación no han ofrecido una metodología precisa y por consecuencia mejores resultados. Esto se debe a que las aplicaciones se realizan de forma práctica y hasta cierto punto empíricamente, y después de realizadas no se genera investigación posterior.

Lamentablemente el análisis organizacional en las escuelas es prácticamente inexistente y la escasa información se refiere a formulaciones de lo que idealmente en la escuela podría realizarse desde este enfoque.

Actualmente la optimización del nivel educativo se centra en determinar problemas de índole económico, político, personal y pedagógico para resolver las deficiencias que presenta.

A continuación se dará un panorama de los problemas y deficiencias a los cuales el sistema educativo está concediendo importancia y posteriormente del trabajo de la Psicología Organizacional en instituciones educativas.

La falta de recursos económicos para solventar las necesidades de la organización ha generado que exista una masificación de alumnos y escasez de profesores, que ha producido una relación numérica desproporcionada de alumnos/profesores.



Una ausencia de profesores especializados en diferentes áreas; escasez de gabinetes psicopedagógicos y servicios sanitarios; falta de colaboradores para la administración; carencia de profesores de apoyo para atender la educación complementaria; instalaciones escolares inadecuadas, tanto de edificios como de laboratorios y servicios deportivos; escasez de material didáctico, deportivo y científico

Los problemas de carácter político, y con esto se hace referencia a problemas que se derivan de la actuación de los poderes públicos en materia educativa, sobre todo en la normatividad jurídica que van dictando para poder regular las instituciones escolares, son; la inestabilidad de los planes de estudio, que se van sucediendo de una manera vertiginosa, sin tiempo suficiente para que sean asumidos; simultaneidad de planes para ser aplicados, lo que proporciona desorientaciones a maestros y desajustes a alumnos. Los planes de estudio en general están desfasados de la vida y en ciertas formas son anacrónicos, por lo que crean dificultad para comprenderse y aceptarse por parte de los educandos. También existe una excesiva burocratización que hace lenta cualquier iniciativa de cambio y todos los trámites administrativos frenan la actividad escolar, hay también un excesivo directivismo por parte de los poderes públicos en todo el ámbito escolar.

Los conflictos existentes en la sociedad también generan dificultades en el aspecto educativo, estos se reflejan en la sociedad técnica y postindustrial actual; demuestran poco aprecio por la cultura, especialmente por la cultura humanista, supervalorando la técnica. Entre los conflictos más palpables está la crisis de autoridad que manifiestan los grupos sociales, esta se proyecta en la escuela presentando una serie de situaciones conflictivas, sobre todo en alumnos de grados superiores, la inconformidad y el espíritu

revolucionario juvenil son proyectados dentro de las aulas, así como en las relaciones escolares.

Las deficiencias de carácter docente se consideran de suma importancia, ya que desde el enfoque de la Psicología Organizacional son elementos clave en el logro de los objetivos de la misma organización. Los problemas fundamentales son la falta de vocación de muchos profesores que están en la actividad docente por motivaciones distintas a las educativas; falta de actualización profesional; desconocimiento de los valores humanos de los alumnos como la libertad, creatividad y proyección de problemas personales en el aula.

Como es de suponer, los problemas docentes aunados a los ya mencionados con anterioridad dan origen a los de carácter pedagógico en muy diversas formas, estos en relación a recursos son; la utilización de métodos inadecuados; del memorismo y pasividad del alumno se pasó a una excesiva utilización de métodos innovadores, muchas veces con el desconocimiento de los profesores para hacer uso de ellos; exámenes utilizados inadecuadamente y como única medida de evaluación; excesiva preocupación e interés exclusivo por la obtención de un título o diploma; falta de relación entre las necesidades y los contenidos. En relación a la misma organización, los problemas pedagógicos se pueden percibir en el distanciamiento existente entre escuela/sociedad; falta de definición de las funciones de los supervisores y orientadores de la escuela; excesivo individualismo en el trabajo docente; existencia de dificultades en las relaciones familia-escuela, no resueltas ni definidas desde su institucionalización, en la actualidad no están bien delimitados los campos de actuación de cada una.

Es de resaltar que todos los problemas expuestos no son asuntos ajenos unos de otros; la mala planeación o idónea si



así puede llamársele, conlleva a problemas económicos, académicos, sociales y pedagógicos y es precisamente donde este trabajo pretende poner énfasis, en la importancia de hablar de la escuela como una "organización" donde el campo laboral adquiere supremacía.

En una empresa, la relación laboral adquiere su supremacía entre todos los elementos porque los trabajadores y en general, todo el personal son los encargados del funcionamiento de la misma, en la escuela, el desempeño del personal es el éxito del proceso educativo.

"Se justifica a la escuela como una institución laboral porque es una organización de carácter formal y con las características que la definen" (30)

Tiene un propósito, que es la formación del individuo.

Existe la especialización que está dada a través de la sectorización en la educación, cada nivel formativo tiene una función que integra al todo y tiene que estar en constante actividad para dar función a toda la organización.

Hay un elemento coordinante que en este caso se encarga de unificar a los distintos niveles para el logro de los objetivos.

La sistematización está dada en los programas y contenidos educativos, que definen la secuencia que ha de llevar el trabajo a realizar.

Se ejerce la autoridad y esto se conoce en la existencia de los grados entre las personas con lo que se pretende regir al trabajo entre los miembros. De acuerdo al organigrama actual, se tiene a la S.E.P., el inspector general, el director de zona, la dirección de la escuela, la subdirección, el personal académico y el personal adjunto.

Hay una uniformidad que puede observarse en la

continuidad de todo el proceso educativo, todo está diseñado secuencialmente como parte de un todo organizado.

Los elementos pueden ser reemplazables de tal forma que se minimicen o eliminen las rupturas causadas por la personalidad e idiosincracia individual.

La compensación por el trabajo es la retribución monetaria que los profesores y personal en general reciben por el desempeño en su trabajo.

En cuanto a la tecnología, existen cantidad de recursos materiales que son utilizados tanto para el trabajo didáctico como para el organizativo.

Finalmente, se puede decir que como organización tiene la necesidad de representarse a través de diversos signos y símbolos ya que es imposible que un solo organismo controle todo, es así que se crean lugares específicos o dependencias que se hacen responsables de una actividad o labor especial.

La relación entre la Psicología laboral y la educación surge en 1950 y básicamente es de índole práctica.

Con los trabajos realizados, quedó demostrada la inquietud existente por los factores estructurales y no solo por los valores teleológicos de la educación, con la influencia de la teoría de gerencia científica de Taylor, la teoría de Max Weber, Elton Mayo, Jacobo Levy, Kurt Lewin y la teoría de sistemas; la educación consideró aspectos para su organización pero no siguió en la búsqueda de investigaciones que ofrecieran herramientas para los problemas que iban surgiendo.

Con el estancamiento de trabajo emprendido en 1950, la relación de Psicología Laboral con la escuela ha sido muy limitada. Actualmente no hay ningún trabajo continuo que trate de estudiar la problemática de la educación mediante el trabajo con el personal y el análisis de la relación laboral, siendo esto fundamental, porque más que en otras áreas sin el

material humano los objetivos de la organización serían nulos.

La exposición que a continuación se presenta es una información muy limitada de lo que se ha hecho actualmente en materia educativa y lamentablemente se quiere hacer notar que es muy reducida por la poca importancia o por el escaso interés del estudio o aplicación de los conocimientos de la Psicología Organizacional al campo educativo.

Una de las pocas personas que en la actualidad han tratado de dar un enfoque de organización a la escuela es Ciscar, y cuyo trabajo teórico se ha estado exponiendo oportunamente. Su trabajo pone énfasis en el elemento coordinante y la ubica como el elemento más importante en la organización escolar. Este elemento coordinante para ella, se ubica en la supervisión.

Según Ciscar (31), la supervisión consiste en todas las actividades conducentes al mejoramiento de la educación, las actividades relacionadas con la moral del profesor el mejoramiento de las relaciones humanas, el perfeccionamiento del maestro durante la realización de sus funciones y el desarrollo del curriculum.

A la supervisión entonces, debe interesarle el mejoramiento de proceso por medio del cual se toman decisiones, debe ayudar a un grupo directivo a reconocer que la definición del problema es un paso importante para alcanzar su solución.

La supervisión busca suministrar un procedimiento para evaluar y cambiar un programa. Si el cuerpo directivo central toma una decisión de cambio en un programa, los únicos que tienen la oportunidad de aprender son aquellos que pertenecen al cuerpo directivo central, pero si el cambio se hace en determinados sectores por medio de un proceso de evaluación

(31)Ciscar;Organización Escolar y Acción Directiva;Nauta;España; 1986;P.234

resultando el cambio que se recomienda, entonces las personas de ese departamento son las que han tenido la oportunidad de participar y mejorar en él.

El papel del supervisor, consiste en apoyar, ayudar y compartir más que dirigir. No se trata de disminuir autoridad, sino de cumplirla de otra forma. Se cumple promoviendo el desarrollo por medio de la aceptación de responsabilidad y de interés por la labor creadora más que por la dependencia y la conformidad.

Las funciones del supervisor según esta autora deben centrarse en la ejercitación de la autoridad pero que induzca a la liberación del potencial humano.

En término de la interacción y como forma de desarrollo humano, el supervisor tiene la responsabilidad de utilizar la autoridad que posee para mantener unida a la gente hasta que pueda explorar ideas y alternativas y llegar a una decisión que sea aceptable no sólo para el sino para el grupo. Tiene la responsabilidad de desarrollar y usar la destreza, ayudar a la gente a examinar alternativas en términos de valores sostenidos y probar sus valores.

Debe liberar el potencial humano y esto menciona, se logra por medio de la consideración de sus características personales, esto es, todas las personas tienen un sentimiento de pertenencia, los profesores deben sentir que son parte del grupo con el que trabajan. Otra forma de liberar el potencial humano es permitir que cada persona establezca sus propias metas y buscar en su ambiente, los elementos que le proporcionan la realización de las mismas.

Aunque Ciscar no establece analogías entre la organización laboral y la escolar, puede notarse que gran parte de su teoría procede de la Psicología Organizacional y específicamente de la teoría de desarrollo organizacional.

"El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo

plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una organización, en particular a través de una administración más efectiva y colaborativa" (32)

En el desarrollo organizacional (DO), se pone énfasis en la integración de equipos de trabajo formales, con la existencia de un agente de cambio o catalizador, y el uso de la teoría y técnica de las ciencias de la conducta, incluyendo la investigación de acciones.

El DO empieza a surgir aproximadamente en 1957 como un intento de aplicar algunos de los valores y conocimientos a las organizaciones.

La aplicación de DO ha sido muy limitada para la escuela, y entre los pocos trabajos realizados están los realizados por Wolden y Mullen (33) quienes intentaron llevar al terreno educativo la teoría organizacional con el fin de realizar una detección de problemas y necesidades en una escuela pública.

Este estudio giró alrededor de tres ejes principales: uno que fué definir las prioridades del programa educativo, el cual se conoció a través de la realización del juego bonanza.

El segundo fué establecer las prioridades del problema organizacional que se conoció a través de la implementación de cuestionarios.

Finalmente a ayudar en el diseño y planeación de intervenciones que llegarán al fondo de los problemas diagnosticados.

Los objetivos consistieron en cambiar los valores básicos del sistema de un distrito escolar de tal manera que se legitimaran los factores humano y los sentimientos; buscar el mejoramiento de las habilidades de relación interpersonal; -- crear un manejo de equipos más eficaz es decir, aumentar la

(32)Wendell L.French;Administración de Personal;Limusa;Méx.1986;P.128

(33)Wolden y Mullen;Desarrollo Organizacional en la Escuela Pública;P.268

capacidad de los grupos funcionales para trabajar juntos en forma más completa; desarrollar una mejor comprensión entre y dentro de los grupos de trabajo en los distritos escolares, a fin de reducir las tensiones; desarrollar mejores métodos de utilización del conflicto; y desarrollar sistemas orgánicos en vez de mecánicos dentro de la organización del distrito escolar.

Cuando en DO se habla del sistema orgánico se hace referencia a un ambiente en el que se recalca la importancia las relaciones entre los grupos de la organización y dentro de ellos; un ambiente en el que exista mutua confianza y sinceridad; en el que exista también una interdependencia y una responsabilidad compartida; membresía y responsabilidad a nivel de varios grupos; responsabilidad y control ampliamente compartidos; un ambiente en el que se hace un esfuerzo con el cliente por solucionar los conflictos por medio de la negociación, el compromiso y la resolución de los problemas que los causan.

La primera fase del trabajo consistió en explorar los problemas operacionales del sistema, los cuales se determinaron a través de la detección y definición de las prioridades o puntos importantes, del programa educativo; esto se realizó a través del juego bonanza, una serie de caricaturas ilustrativas que venían plasmadas en hojas de papel. Las figuras ilustraban conductas en relación a los contenidos y fueron proporcionados a profesores y alumnos. De una serie de tres figuras tenía que tacharse aquella que más representara el punto del cual estaban hablando.

Posteriormente para establecer las prioridades del problema organizacional se utilizó un cuestionario, el cual fué proporcionado al personal académico, directores, supervisores, inspectores y en general a todos los miembros responsables de la organización.



Mientras que el juego bonanza detriminó valores existentes, el cuestionario aplicado intentó evaluar a la organización misma, por lo que los puntos que se sondearon, fueron intimidad y confianza, comunicación; toma de decisiones; control y satisfacción organizacional.

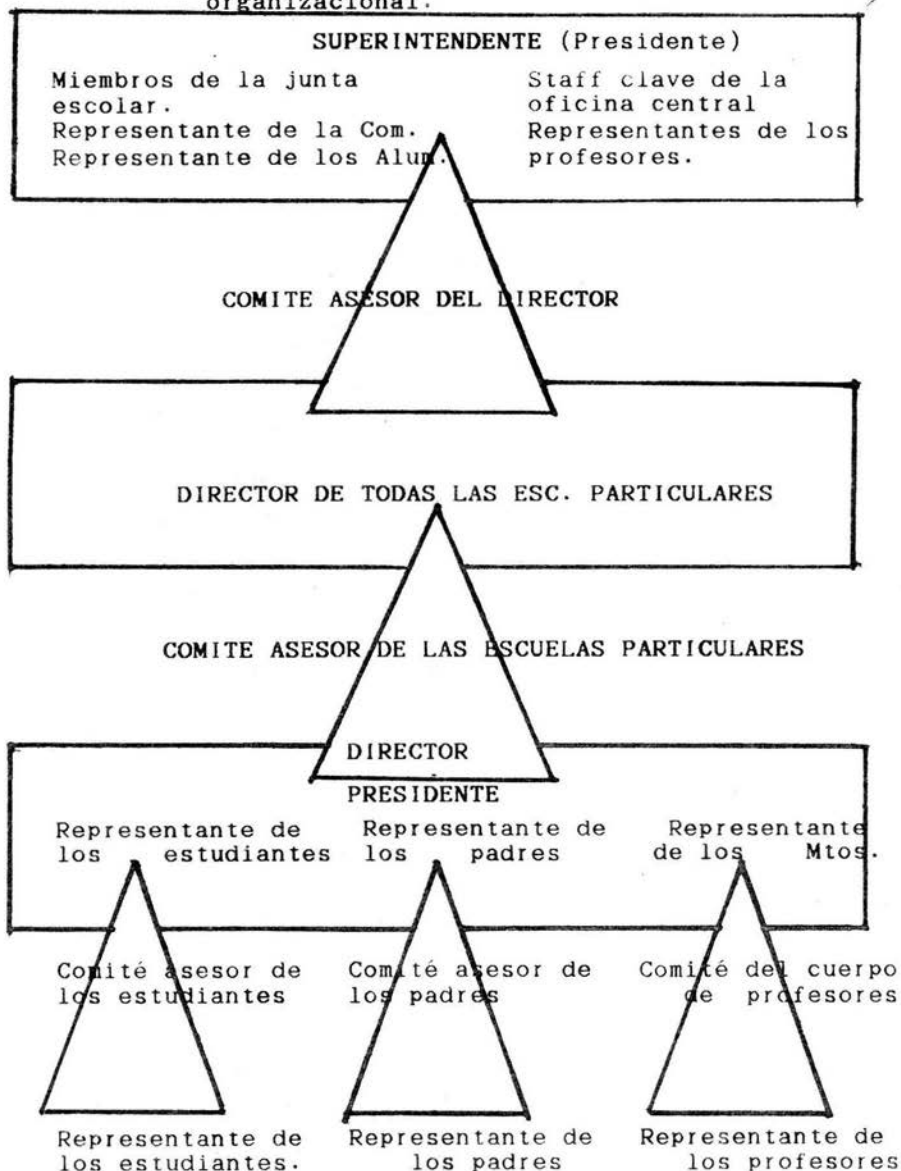
Finalmente, de acuerdo a lo que se determinó a través de las dos herramientas anteriores se realizó el diseño y la planeación de las intervenciones para llegar al fondo del problema diagnosticado.

Aunque no se muestra de forma explícita las intervenciones posteriores, se dan un gran número de elementos que permitan analizar como se realizó un estudio organizacional de una escuela, y no como generalmente se hace, como un centro de enseñanza.

Cabe señalar que el autor esquematiza a la organización en una forma particular, la cual se muestra en el cuadro número 6. Esta forma de organización es una condición básica para que el sistema organizativo pueda darse, así mismo menciona que debe cumplir con las siguientes características; debe dar la oportunidad para que haya altos niveles de cooperatividad entre supervisores y subordinados y entre iguales; debe tener la estructura organizacional y las capacidades de interacción necesarias para resolver las diferencias y conflictos y así lograr soluciones creativas; debe poseer la capacidad para influenciar y hacer surgir motivación y coordinación sin necesidad de utilizar la forma tradicional de autoridad de línea. Los procesos de toma de decisiones y las relaciones superiores y subordinadas han de ser tales que la persona pueda desempeñar su trabajo bien y con seguridad en el caso que tenga dos o más superiores.

Una de las propuestas que llama la atención al respecto de los puntos anteriores, es el planteamiento acerca de la necesidad de que se dé un entrenamiento a los miembros de la

CUADRO 6. Organización que deben cumplir los miembros que conforman la escuela, para la implementación de un sistema de desarrollo organizacional.



organización para que asimilen y posteriormente tengan disposición de trabajar, colaborar y crear en el proyecto organizacional.

Este entrenamiento se apoya en el comportamiento experimentado por los participantes, el grupo mismo se convierte en el centro del estudio, ellos se supone entenderán las dinámicas del comportamiento, procesos de decisión, normas, papeles, distorsiones de la comunicación, efectos de la autoridad en cierto número de patrones de comportamiento, personalidad, mecanismos de superación.

Es probable que actualmente algunos estudios sigan los lineamientos preestablecidos por este trabajo, sin embargo los reportes son escasos lo cual limita mucho un análisis mayor.

## ANALISIS Y CONCLUSIONES

El interés primordial por hacer una revisión teórica sobre el tema expuesto, surgió de una realidad directa en la práctica profesional.

Muchas han sido las formulaciones sobre los medios idóneos para superar las deficiencias en el sistema educativo, se realizan constantemente jornadas pedagógicas para analizar las fallas y comúnmente se centran en el análisis del proceso enseñanza-aprendizaje.

Toda la estructura del sistema educativo actual, está organizada en torno a formulaciones pedagógicas y políticas; pedagógicas porque lo primordial es la forma en que se logrará el aprendizaje, los medios con los que se contará y la forma de determinar si el aprendizaje ha sido alcanzado. También se detallan los procedimientos que han de seguir los profesores para lograr el aprendizaje y las habilidades con las que han de contar. Política, porque se establece una jerarquía de autoridad lineal, donde el de más alto nivel vigila que se cumpla lo que se ha planteado con su subordinado, y este a su vez realiza lo mismo en su subsiguiente y así sucesivamente hasta llegar al menor rango. Además también porque la educación está sujeta a los valores y política gubernamental existente.

La realidad directa ha demostrado que más que una falla en la planeación de contenidos, existe un descontento en el personal académico por factores de diversa índole como son; insatisfacción en el trabajo; mala remuneración; descontento por no contar con la herramienta necesaria para la realización de su trabajo y falta de motivación en la ejecución del mismo, entre otros.

Partiendo de esta formulación es como surge el interés por retomar planteamientos de la Psicología Organizacional.

Cuando se realizó la revisión teórica de la relación laboral entre personal académico y directivo, no se encontró nada que hablara de la misma, la información se limita únicamente a mostrar un organigrama y la función de cada elemento dentro del mismo, así como a establecer perfiles de maestros y delimitar conductas a cumplir por cada uno de ellos en su campo laboral.

Es probable que gran parte de las fallas este en el olvido de que más que una escuela es una organización en la cual todos los miembros participan conjuntamente (quizá más que en otras), donde el alcance de los objetivos depende de todos los elementos. Estos objetivos adquieren gran importancia porque ponen en juego la formación integral de los individuos.

Aunque la Pedagogía ha querido retomar conceptos de la Psicología, estos se han limitado a tratar aspectos básicos sobre los educandos y las formas de alcanzar el aprendizaje. Existen sin embargo intentos por retomar conceptos teóricos del campo laboral pero que no han sido muy exitosos porque además de aplicarse con una intención pedagógica, son teorías antiguas sobre las cuales se inició el desarrollo del conocimiento actual. El hecho de que la teoría tayloriana tenga más auge en la organización escolar actual, demuestra como se sigue un sistema tradicionalista, lo cual ha sido característica de la educación desde hace mucho tiempo, existe aún, la autoridad centralizada, división de funciones, responsabilidades y canales ordenados de comunicación.

La teoría de departamentalización no se ha llevado en su totalidad en el terreno educativo, no existe el feedback que por si mismo debiera darse. De aquí también que surga la dificultad para evaluar un centro educativo si no se han evaluado los propios objetivos.

El criterio de evaluación se ha tomado como un proceso de

crítica y no como retroalimentación que sirva para modificar los errores de la organización.

Lamentablemente es observable que en cuanto al aspecto laboral poco se ha hecho, existe un gran burocratismo que está caracterizado por el tradicionalismo; la división de responsabilidades es muy complicada; los incentivos por realización de tareas o las concesiones son muy tardadas; hay centralismo de los funcionarios en un departamento, así como concentración del poder en unos cuantos, ignorando así al resto del personal.

Si se habla de organización escolar, muchas son las deficiencias que podrían ser superadas porque el enfoque organizacional considera a todos y cada uno de los elementos que participan en ella.

Los estudios de grupo de trabajo en la industria han mostrado que este factor es uno de los más importantes en la determinación de cómo produce una persona.

Es necesario que exista un sentimiento de pertenencia, ya que los individuos realizan un compromiso real y está en posibilidades de crear y mejorar a su mismo grupo. La gente pertenece a pequeños grupos psicológicos. Estos pueden ser los grupos psicológicos en los cuales hay mucha interacción, como en un grupo de departamento de cierto nivel, o también miembros de grupos de convivencia social. En los estudios realizados se ha descubierto que estos pequeños grupos psicológicos son la base de la moral más que las cosas hechas por la organización en conjunto.

Partiendo del planteamiento anterior, es que se intenta destacar el trabajo de la Psicología Organizacional en el campo educativo. Muchas veces los maestros trabajan en la proporción que se les paga; realizan hasta donde los mismos recursos les permiten; saben hasta donde el interés por la escuela los ha motivado.

Es innegable que la implementación de un programa como el de desarrollo Organizacional (DO), optimizaría el nivel de eficiencia.

No se pretende restar importancia a los contenidos educativos, pero más importante que ellos es el personal que los lleva a cabo, su situación personal y la relación con los miembros de la organización.

El programa de desarrollo organizacional es efectivo en este sentido ya que no contempla únicamente los objetivos de la organización sino también de los elementos que la componen, podría detectar esas necesidades de planear y desarrollar un equipo administrativo más competente con un comportamiento de supervisión más humanista; lograr la integración de un grupo de profesores especializados o de un grupo de personas destinadas a un proyecto específico; ofrecer resultados óptimos en un grupo social determinado y para el cual no se han contemplado objetivos específicos; resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas valorativas de personal administrativo y académico (conflictos intergrupales) solucionar problemas de despersonalización en el trabajo, así como optimizar la motivación en el trabajo, y en este punto habría que destacar la importancia que adquiere, ya que como organización, la escuela requiere del trabajo de todos los elementos para alcanzar sus objetivos. Los profesores necesitan satisfactores de diversa índole, desde incentivos económicos (que son los más prioritarios), hasta oportunidades de desarrollo personal alcanzados a través de cursos de capacitación, prestaciones para la realización de proyectos personales o simplemente reconocimientos por su labor y que se transformaría en un cambio de funciones.

El programa de DO es muy ventajoso, lo negativo puede radicar en el rechazo para su implementación, aunque aquí habría que hacer una distinción entre escuelas públicas y

escuelas privadas, el estudio del cual se habla en el trabajo no reporta mucho sobre las actitudes del personal hacia el cambio, sin embargo es claro que los colegios privados por ser más autónomos y competir en el mercado económico, tienen más disposición para optimizar los objetivos, a diferencia de las escuelas públicas donde la burocracia es un elemento que impide el desarrollo óptimo de la organización.

No se quiere decir que es imposible la implementación, pero para llevarse a cabo, es necesario antes, trabajar con un cambio de actitudes e información con todos los elementos de la organización sobre todo porque parte del personal sobre todo el cuerpo directivo, difícilmente acepta compartir responsabilidades.

Este es un trabajo que quiere proponer una forma alternativa a la solución de los grandes problemas educativos de nuestra actualidad, se quiere dejar establecida la trascendencia del trabajo colaborativo entre los miembros y así mismo su importancia dentro de la organización escolar.

Probablemente lo que continúe sea el diseño de proyectos de investigación para implementar programas de desarrollo organizacional, para la solución de problemas o detección de necesidades.

Una forma de introducir un programa de desarrollo organizacional puede resumirse de la forma siguiente:

- 1.- Determinar la necesidad existente por la presentación de un problema.
- 2.- Conocimiento y detección del problema realizado por los directivos o personas responsables del sector. Para esto, hay que utilizar una serie de técnicas o dinámicas que permitan o faciliten su exploración.
- 3.- Cuando se ha detectado el problema, los niveles de decisión deben tener conciencia del caso y la necesidad de tomar medidas correctivas para proceder entonces a la



evaluación en todos los niveles.

La evaluación puede realizarse a través de entrevistas, cuestionarios y observación.

Finalmente, se realiza la recopilación de los datos obtenidos para ser analizados.

4.- El resultado del diagnóstico se presenta a todo el personal de la institución por si hay cosas que agregar, o complementar. Esto sirve como retroalimentación o retroinformación (feedback)

5.- El feedback debe proporcionar las herramientas y metodología a aplicar para la solución del problema. Entre algunas técnicas o terapéutica a utilizar son:

- Ejercicios de integración o dinámica de grupos
- Formas de resolución de conflictos
- Ejercicios de sensibilización
- Ejercicios de toma de decisiones
- Juego de negocios
- Relaciones humanas
- Cursos específicos de capacitación

La resolución sobre los medios idóneos a utilizar será determinada por un equipo central de consultores que en este caso sería el psicólogo o psicólogos responsables del proyecto. Probablemente sea necesaria su intervención directa pero si no, la hará personal específico en alguna área. Cabe mencionar que el trabajo del psicólogo de acorde a un proyecto de DO no es el de resolver los problemas de la organización mediante intervenciones inmediatas, sino el de dirigir el proceso en el cual los mismos miembros encuentren y den solución al problema.

6.- La continuidad ha de ser característica final ya que se realizarán sesiones de afianzamiento consecutivos, según el tipo de problema de que se trate.

## BIBLIOGRAFIA

Albarrán Agustín Antonio; Diccionario Pedagógico; S.ew editores, S.A.; México, 1980

Bass Bernard M.; Psicología de la Organización Laboral; Compañía editorial Continental, S.A; México, 1981

Bass Bernrd M.; Psicología de las Organizaciones; Compañía editorial Continental, S.A.; México, 1972

Ciscar Concepción y Uria Ma. Esther; Organización Escolar y Acción Directiva; Narcea, S.A. ediciones; Madrid España, 1986

David K. y Newstron J.; El Comportamiento Humano en el Trabajo; editorial Mc. Graw Hill; México, 1989

De la Orden Arturo; Organización Creativa del Ambito Escolar; ediciones Anaya, S.A.; Madrid, España, 1983

Diccionario Enciclopédico Ilustrado de la Lengua Española; Ed. Ramón Sopena, S.A.; Barcelona, 1979

Enciclopedia Universal Ilustrada; Ediciones Nauta; Barcelona España, 1980

Filho Lourenco; Organización y Administración Escolar; editorial Kapelusz; Buenos Aires, Argentina, 1986

Gilmer B. y Haller; Tratado de Psicología Empresarial; Col. Psicología de las Organizaciones, Tomo 1; ediciones Martínez Roca; México, 1984

Guzmán Leal Roberto; Sociología; Editorial Porrúa, S.A.; México, 1980

Guzmán Valdivia Isaac; La Sociología de la Empresa; editorial Jus; México, 1981

Howel William C.; Psicología Industrial y Organizacional;

elementos esenciales: editorial El Manual Moderno, S.A.; México, 1979

Kaufman Roger D.; Planificación de Sistemas Educativos; editorial Trillas; México, 1977

Klaus; Técnicas de Individualización e innovación de la Enseñanza; editorial Trillas; México, 1972

Kolb david A; Rubin Irwin M.; Mc. Intyre James M.; Psicología de las Organizaciones; problemas contemporáneos; editorial Calypso S.A.; México, 1989

Kolb David A.; Rubin Irwin M.; Mc. Intyre James M.; Psicología de las Organizaciones; experiencias; editorial Calypso S.A.; México, 1989

Lahey Benjamín B. y Johnson Marta S.; Psicología Educativa en el Aula; editorial Concepto, S.A.; México, 1983

Larroyo Francisco; La Ciencia de la Educación; editorial Porrúa, S.A.; México, 1984

Lemus Luis Arturo; Administración, Dirección y Supervisión de escuelas; editorial Kapelusz; Buenos Aires, 1982

Moreno Bayardo Ma. Guadalupe; Didáctica I; fundamentación y práctica; editorial Progreso; S.A.; México, 1977

Nérici Imideo Giuseppe; Hacia una Didáctica General Dinámica; editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1982

Rodil Urrego Florencio y Mendoza trejo Francisco; Conceptos Fundamentales sobre la Organización; editorial Trillas; México, 1979

Schein H. Edgard; Psicología de la Organización; editorial

Prentice Hall Internacional; España, 1981; octava reimpresión

Tannebaum Arnold S.; Psicología de la Organización Laboral; Compañía editorial Continental, S.A.; México, 1981

Wendell L. French; Administración del Personal; editorial Limusa; México, 1986; primera reimpresión

Wiles Kimball; Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas; editorial Trillas; México, 1988

Williams J. Cifton y Callas de Rirriel Martha; Conducta Organizacional; grupo editorial Iberoamérica; México, 1986

Wolden End y David J. Mullen; Desarrollo Organizacional en la Escuela Pública; En Partin J. Job



UNIVERSIDAD MEXICANA  
CAMPUS  
TOLUCA