

320825

22

24

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO



PLANTEL TLALPAN
ESCUELA DE PSICOLOGIA

Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México.

COMO DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGANICA
DE UNA ESCUELA PARTICULAR SU
CLIMA ORGANIZACIONAL.

T E S I S
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a

MARIA ANTONIETA GARCIA DE LEON MENDOZA

Director de Tesis:
LIC. JOSE LORENZO SANCHEZ IRIANDA

México, D. F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

INTRODUCCION:

EN LA ACTUALIDAD, UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE PRESENTAN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN MEXICO ES QUE EL PERSONAL MUY POCAS VECES CONOCE REALMENTE SU CENTRO DE TRABAJO, SU FILOSOFIA, SUS POLITICAS, SU HISTORIA Y SUS METAS.

ES POR ESTO QUE LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO PRETENDE RESALTAR LA IMPORTANCIA DE QUE EL PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SE ENCUENTREN MAS INVOLUCRADOS CON LA ESTRUCTURA DE LA INSTITUCION CON EL FIN DE LOGRAR UN MEJOR DESEMPEÑO EN SU LABOR Y DE TENER UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO.

EL SIGUIENTE ESTUDIO NOS MUESTRA COMO DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGANICA DE UNA ESCUELA PARTICULAR SU CLIMA ORGANIZACIONAL. EN FUNCION DEL TIPO DE LA ESTRUCTURA SE CONFORMA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EL CUAL SE ENCUENTRA COMPUESTO POR: ESTRUCTURA, COMUNICACION FORMAL E INFORMAL, LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES, MOTIVACION E IMAGEN.

LA POBLACION EN LA CUAL SE REALIZO EL ESTUDIO ES LA DEL INSTITUTO MONTINI, ESTA INTEGRADO POR TREINTA TRABAJADORES, (SIENDO EL TOTAL DE LA POBLACION) AL CUAL SE LE APLICO UN CUESTIONARIO DE DETECCION DE CLIMA ORGANIZACIONAL, (ALANIS, 1984) QUE CONSTA DE NOVENTA PREGUNTAS CERRADAS Y SE CONTESTO EN FORMA ANONIMA.

PARA LA OBTENCION DE LOS RESULTADOS, ESTOS SE ANALIZARON A TRAVES DEL PAQUETE ESTADISTICO PARA LAS CIENCIAS SOCIALES (STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES, SPSS), TAMBIEN SE UTILIZO UN ANALISIS DESCRIPTIVO A TRAVES DE LAS TABLAS DE FRECUENCIA, MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y MEDIDAS DE DISPERSION.

LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN BASE A EL ANALISIS ESTADISTICO DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO NOS DIO COMO RESULTADO QUE EN LA INSTITUCION LA COMUNICACION INFORMAL SE ENCUENTRA EN MALAS CONDICIONES Y DE QUE LOS LIDERES SE CONOCEN PERO SU TAREA DE LIDERAZGO NO ESTA MUY DEFINIDA. EL PERSONAL TRABAJA MOTIVADAMENTE Y SE REFLEJA EN LA COOPERACION QUE A LA INSTITUCION OFRECEN.

PODEMOS CONCLUIR DICIENDO QUE NOS ENCONTRAMOS CON UNA INSTITUCION EN DONDE LA ESTRUCTURA DETERMINA POR COMPLETO SU CLIMA ORGANIZACIONAL YA QUE SU ESTRUCTURA VERTICAL NO PERMITE QUE LA COMUNICACION SEA LA IDEAL O LA MAS FUNCIONAL, Y SUS LIDERES NO MANTIENEN ESTA COMUNICACION.

SIN EMBARGO HAY ALGO MUY POSITIVO, EL PERSONAL SE ENCUENTRA MOTIVADO E IDENTIFICADO CON LAS PERSONAS DE LA INSTITUCION, Y DE ESTO SE PUEDE PARTIR PARA UN CAMBIO O MAS BIEN UNA PROPUESTA PARA UN MEJOR FUNCIONAMIENTO COMO INSTITUCION EDUCATIVA.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO

1.	HISTORIA DE LA EDUCACION EN MEXICO	01
1.1	LA COLONIA	03
1.2	LA INDEPENDENCIA Y LA REFORMA	03
1.3	LA DICTADURA	07
1.4	LA REVOLUCION	08
1.5	LA POST-REVOLUCION	10
1.6	LAS ESCUELAS PARTICULARES	19
1.7	INTITUTO MONTINI	21
1.8	HISTORIA DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO	23
1.8.1	LA EPOCA COLONIAL	25
1.8.2	EL MEXICO INDEPENDIENTE DEL SIGLO PASADO	26
1.8.3	EL PORFIRIATO	26
1.8.4	LA EPOCA POST-REVOLUCIONARIA	27
1.8.5	TIPOS DE ORGANIGRAMAS	31
1.9.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
1.9.2	EL TAMAÑO Y EL INDIVIDUO	41
1.10.1	CLIMA ORGANIZACIONAL	44
1.10.2	CLIMA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47

1.10.3	TAMAÑO Y DIMENSION	49
1.10.4	CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	50
1.10.5	CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	51

CAPITULO II

ASPECTOS METODOLOGICOS

2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	56
2.2	OBJETIVO GENERAL	56
2.3	OBJETIVOS ESPECIFICOS	56
2.4	VARIABLES	57
2.5	HIPOTESIS	57
2.6	DEFINICION DE VARIABLES	58
2.7	POBLACION	60
2.8	TIPO DE INVESTIGACION	60
2.9	DISEÑO	61
2.10	INSTRUMENTO	61
2.11	RECOPIACION DE DATOS	63
2.12	ANALISIS DE DATOS	64

CAPITULO III

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1	ANALISIS DE RESULTADOS	65
3.2	INTERPRETACION DE RESULTADOS	66

CAPITULO IV

DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXO

INSTRUMENTO

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO

1 HISTORIA DE LA EDUCACION EN MEXICO

EL PRESENTE CAPITULO PRETENDE PROPORCIONAR AL LECTOR UN MINIMO DE INFORMACION HISTORICA Y SOCIO-ECONOMICA, A PARTIR DE LA CUAL PUEDA CONCLUIR SOBRE LA RELEVANCIA QUE TIENE ESTA PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL PSICOLOGO QUE ABORDA LA PROBLEMATICA EDUCATIVA DE NUESTRO PAIS.

RESULTA VERDADERAMENTE COMPLEJO INTENTAR TAN SOLO UNA BREVE DESCRIPCION DE LO QUE HA SIDO Y ES LA EDUCACION EN NUESTRO PAIS, SIN DEJAR DE CONSIDERAR LA MAYOR PARTE DE LOS FACTORES O EVENTOS PARALELOS QUE HAN INFLUIDO, E INFLUYEN EN SU DINAMICA.

TOMANDO EN CUENTA LO ANTERIOR Y CON BASE A UNA RAPIDA REVISION, EN EL PRESENTE APARTADO SE PUNTUALIZAN LAS ACCIONES EDUCATIVAS MAS IMPORTANTES, EN RELACION A LOS SUCEOS SIGNIFICATIVOS QUE HAN IMPACTADO A NUESTRA SOCIEDAD, A SABER; EL DE LA PRE-CONQUISTA, EL COLONIAL, EL INDEPENDIENTE Y DE REFORMA, EL DE LA DICTADURA, EL REVOLUCIONARIO Y EL POST-REVOLUCIONARIO.

LA ORGANIZACION SOCIAL MEXICANA ANTES DE LA CONQUISTA, PLANTEA CARRASCO (1976), SE DIVIDIA EN ESTAMENTOS, UNO DOMINANTE Y OTRO QUE ABARCABA AL COMUN DEL PUEBLO; AMBOS SE SUBDIVIDIAN EN TRES RANGOS CADA UNO. LA DIVISION SOCIAL DEL TRABAJO INCLUIA TANTO LA ESPECIALIZACION EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE CARACTER PARCIAL Y TEMPORERO, COMO LA ESTRATIFICACION SOCIAL REFERIDA AL PODER ECONOMICO (SISTEMA DE PAGOS EN ESPECIE O EN TRABAJO) Y POLITICO (ASIGNACION DE DEBERES SEGUN EL RANGO, Y POR OTRO LADO, EXISTIA UNA DESCENTRALIZACION POLITICA AUTORITARIA).

LA MOVILIDAD SOCIAL, CONTINUA (CARRASCO (1976), ERA DE MUCHA IMPORTANCIA; EN EL ESTAMENTO SUPERIOR, EL PASO DE UN RANGO AL OTRO DEPENDIA DE LOS LAZOS FAMILIARES Y DE LOS PUESTOS OBTENIDOS EN LA JERARQUIA POLITICA, MIENTRAS QUE EN EL INFERIOR PREDOMINABA LO LOGRADO EN LAS HAZAÑAS MILITARES, CEREMONIALES O COMERCIALES. LA FAMILIA ERA UNA UNIDAD MERAMENTE ECONOMICA, Y EN ESTE MARCO, LAS NIÑAS ERAN CRIADAS BAJO LA AUTORIDAD MATERNA NO ASI LOS NIÑOS QUIENES ERAN ENVIADOS A LAS CASAS DE SOLTEROS, POR EL TEMOR QUE SE HICIERAN AFEMINADOS.

HABIA DOS TIPOS DE ESCUELAS; LA CASA DE LOS SOLTEROS (TELPOCHCALLI) Y LA RESIDENCIAS SACERDOTALES (CALMECAC). LA PRIMERA TENIA COMO FINALIDAD LA DE PREPARAR A LOS JOVENES EN LAS OBRAS PUBLICAS Y PARA LAS ACCIONES GUERRERAS, ESTOS ERAN DESTINADOS A ESA INSTITUCION DESDE LOS AÑOS PREVIOS A LA PUBERTAD HASTA CERCA DE LOS VEINTE AÑOS DE EDAD, LA QUE SE CONSIDERABA APROPIADA PARA CASARSE. AL PARECER EXISTIAN DOS NIVELES EDUCATIVOS, UNO EN LA QUE LOS NIÑOS REALIZABAN LABORES SERVILES Y OTRO EN EL QUE, YA JOVENES, FUNJIAN COMO ESCUDEROS DE LOS GRANDES GUERREROS. A PARTIR DE ENTONCES, EL FUTURO DE LOS MUCHACHOS DEPENDIA DE LOS EXITOS MILITARES SOBRE TODO, DE LA CAPTURA DEL ENEMIGO DE GRAN CALIDAD, DE LOS MAS SOBRESALIENTES SE ELEGIAN LOS MAYORALES DE LOS EQUIPOS, Y DE ESTOS A LOS MANDONES DE LAS CASAS DE LOS SOLTEROS.

POR LO QUE RESPECTA A LA RESIDENCIA SACERDOTAL, ESTA ERA UNA INSTITUCION PARA LOS HIJOS DE LA NOBLEZA, AUNQUE ALGUNOS PLEBEYOS PODIAN INGRESAR CUANDO SUS PADRES LOS DESTINABAN PARA EL SACERDOCIO. AQUI ERAN PREPARADOS CON ESE PROPOSITO Y LES ENSEÑABAN LO RELATIVO A LAS ARTES, LOS CONOCIMIENTOS HISTORICOS Y CALENDARICOS PROPIOS DE AQUEL ROL Y DE LA EPOCA.

UN SECTOR, O PARTE DE EL, IBA A LA GUERRA Y DE MANERA SEMEJANTE A LA CASA DE SOLTEROS EXISTIAN GRADOS ESCOLARES; LOS SACERDOTILLOS O AYUDANTES, LOS JOVENES SACERDOTES, "DADORES DE FUEGO", Y DE ESTOS ULTIMOS, SE ELEGIAN A LOS SACERDOTES SUPREMOS (CARRASCO, 1976) .

1.1 LA COLONIA

LA CONQUISTA DESTRUYO LOS ESTADOS INDIGENAS NO SOLO A TRAVES DE HIERRO Y FUEGO SINO TAMBIEN EN LA EDUCACION; UNA VEZ QUE LOS ESPAÑOLES CONQUISTADORES VENCIERON LA RESISTENCIA DE LOS AZTECAS, LOS SERVICIOS EDUCATIVOS YA INSTITUCIONALIZADOS SE CENTRARON EN LAS REGIONES Y GRUPOS DE NATIVOS DE MAYOR IMPORTANCIA CULTURAL (ROBLES, 1978) Y AUNQUE EL ESTADO ESPAÑOL, EN OCACIONES, DISPUSO ALGUNAS MEDIDAS EN MATERIA EDUCATIVA -POR EJEMPLO LA ENCOMIENDAS NO TUVIERON GRAN IMPORTANCIA EN LA ORGANIZACION Y CONTROL DE TAN VITAL FUNCION; LA EDUCACION RESPONDIÓ MAS A LOS INTERESES DE LA IGLESIA CATOLICA QUE DE LA CORONA ESPAÑOLA (BOLAÑOS, 1981) .

DURANTE LA COLONIA LA CULTURA RELIGIOSA Y ESCOLASTICA SE IMPONIA CON TODA SU FUERZA EN TODAS LAS INSTITUCIONES A FIN DE MANTENER Y PROMOVER EL NUEVO ORDEN DE COSAS, LOS MIEMBROS DE LA IGLESIA -EN PRIMER LUGAR- EDUCARON A LOS NATURALES, Y MAS TARDE A LOS MESTIZOS, PARA CONVERTIRLOS A LA RELIGION CATOLICA.

1.2 LA INDEPENDENCIA Y LA REFORMA

LA PROMOCION DE UNA INSTITUCION LIBERAL, ACCESIBLE A TODOS LOS CIUDADANOS, FUE UNO DE LOS OBJETIVOS BASICOS DE LOS INICIADORES DE LA INDEPENDENCIA; FORMADOS EN LA CORRIENTE DE LA ILUSTRACION SU PROGRAMA POLITICO INTENTO SER LA LLAVE MAESTRA PARA INCORPORAR

A LA GRAN POBLACION MARGINADA A LA CULTURA OCCIDENTAL. NO SE DEBE OLVIDAR QUE EL PENSAMIENTO MODERNO QUE SE ABRIÓ PASO, CASI AL FINALIZAR EL COLONIAJE, HABIA INICIADO UNA FUERTE CRITICA DE TIPO RACIONALISTA CONTRA LA EDUCACION DOGMATICA Y LIMITATIVA.

SEGUN BOLAÑOS (1981) EL INTERES POR LA EDUCACION TIENE SU ORIGEN EN LA METROPOLI Y EN LOS INSURGENTES RADICADOS EN LA NUEVA ESPAÑA. EN LA PRIMERA CON LA CONSTITUCION DE CADIZ, EN 1812 CON LA QUE SE PRETENDIA ESTABLECER NUEVAS CONDICIONES EN LA INSTRUCCION TALES COMO LA INSPECCION DE LA ENSEÑANZA, LA UNIFORMIDAD EN LOS PLANES DE ESTUDIO, LA ORGANIZACION DE ESTOS A CARGO DE LAS CORTES Y LA CREACION DE ESCUELAS DE PRIMERAS LETRAS; CABE MENCIONAR QUE LA EXPLICACION DE ESTAS MEDIDAS SOLO FUE PARCIAL. LOS SEGUNDOS, LOS INSURGENTES, SE MANIFESTARON A TRAVES DE LOS MIEMBROS DEL CONGRESO DE CHILPANCINGO, EN LA CONSTITUCION DEL MISMO NOMBRE PROCLAMADA EN APATZINGAN EN EL AÑO DE 1814. EN DICHA CONSTITUCION DICE BOLAÑOS, EXISTEN TRES ARTICULOS EN CLARA REFERENCIA A LA EDUCACION; EL ARTICULO 38 QUE PROCLAMABA A LA RELIGION CATOLICA COMO LA UNICA POSIBLE, Y DONDE SE DECIA QUE NO DEBERIA DE HABER NINGUNA PROHIBICION RESPECTO A LA CULTURA, LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO; EL 39 EL MAS IMPORTANTE, REVOLUCIONARIO Y VISIONARIO, SE MANIFESTABA UNA "INSTRUCCION PARA TODOS, FAVORECIDA CON LA SOCIEDAD CON TODO SU PODER", Y EL ARTICULO 40 QUE PROCLAMABA LA LIBERTAD DE EXPRESION POR MEDIO DE LA IMPRENTA. ESTOS ARTICULOS JAMAS ENTRARON EN VIGOR.

EL MISMO AUTOR SEÑALA QUE LA EDUCACION CONCEBIDA COMO UNA FUNCION DEL ESTADO SE DEBIO A JOSE MA. LUIS MORA, QUIEN EN 1824 AFIRMABA QUE LO MAS IMPORTANTE PARA EL ESTADO ERA LA EDUCACION; EN ESTA DESCANSABAN LAS INSTITUCIONES SOCIALES, AL ESTAR SUJETA AL ESTADO ESTARIA PROTEGIDA DE LOS DIVERSOS GRUPOS QUE TRATABAN DE TENERLA BAJO SU CONTROL EN PROVECHO PROPIO.

DESPUES DE CASI UN DECENIO, EN 1832, HABIENDO SIDO ELEGIDO ANTONIO LOPEZ DE SANTANA COMO PRESIDENTE, Y VALENTIN GOMEZ FARIAS DESIGNADO VICEPRESIDENTE, DETERMINO QUE LOS LIBERALES (ENTRE OTROS JOSE MARIA LUIS MORA Y ANDRES QUINTANA ROO) PROPUSIERAN UNA SERIE DE MEDIDAS ENCAMINADAS A ORGANIZAR LAS INSTITUCIONES POLITICAS DE MEXICO, NO SIN CONSTANTES AJUSTES EN LO CONCERNIENTE A LA EDUCACION; MUCHAS DE AQUELLAS MEDIDAS FUERON ENVIADAS COMO PROYECTOS DE LEY AL CONGRESO. (BOLAÑOS, 1981).

LOS PUNTOS PRINCIPALES A QUE LOS LIBERALES DE MEXICO ASPIRABAN EN AQUEL MOMENTO, EN 1833, EN CUESTION EDUCATIVA FUERON LOS SIGUIENTES;

- 1) EL CONTROL DEL ESTADO SOBRE LA EDUCACION.
- 2) LA ENSEÑANZA LIBRE DE ACUERDO A LOS CRITERIOS DEL GOBIERNO NACIONAL.
- 3) UNA ENSEÑANZA LAICA.
- 4) EL FOMENTO DE LA INSTRUCCION ELEMENTAL NO SOLO DIRIGIDA A LOS NIÑOS, SINO TAMBIEN A LOS HOMBRES Y MUJERES.
- 5) LA FORMACION DE UN PROFESORADO CONSCIENTE Y PREPARADO PARA ESE CRUCIAL MOMENTO.

OTRAS MEDIDAS FUERON TOMADAS EN AQUEL AÑO EN RELACION A LOS PLANES Y PROGRAMAS, LA DISCIPLINA ESCOLAR, ASI COMO LO RELATIVO A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS; AQUI CABE MENCIONAR QUE LA UNIVERSIDAD FUE SUPRIMIDA, ENTRE OTRAS CAUSAS, POR SER ELITISTA Y REACCIONARIA.

AL AÑO SIGUIENTE, EN 1834, LOS GRUPOS CONSERVADORES VOLVIERON A GOLPEAR ESE MOVIMIENTO; SIN EMBARGO, LOS PUNTOS ANTES SEÑALADOS FUERON LA BASE QUE AUN CARACTERIZA A LA EDUCACION MEXICANA (BOLAÑOS, 1981).

CABE RECORDAR QUE LA POLEMICA EN EL CONSTITUYENTE DE 1857, TRATO TRES TEMAS CAPITALES; LA TENENCIA DE LA TIERRA, LA LIBERTAD DE CULTOS Y LA LIBERTAD DE ENSEÑANZA, SE PRETENDIA PUES, ESTABLECER UN ESTADO DEMOCRATICO.

MENCION APARTE MERECE LA LEY ORGANICA DE INSTRUCCION PUBLICA PARA EL DISTRITO FEDERAL Y TERRITORIOS DEL 2 DE DICIEMBRE DE 1867, LA CUAL FUE AMPARADA POR JUAREZ, QUIEN SE PROPUSO CONVERTIR LA EDUCACION EN FUNCION PUBLICA. EN LA COMISION ENCARGADA DE ANALIZAR EL PROBLEMA EDUCATIVO FIGURO DE MANEA SOBRESALIENTE EL POSITIVISTA GABINO BARREDA, EL CUAL AFIRMO QUE LA EDUCACION DEBERIA FORMAR AL HOMBRE CON FUNDAMENTO EN LA RAZON Y EN LA CIENCIA (INCURSIONABA ENTONCES EL NATURALISMO Y EL EXPERIMENTALISMO); EL FUNDAMENTO DE LA EDUCACION SERIA EL ORDEN PRESENTE EN LA NATURALEZA; SU FIN EL PROGRESO SOCIAL. LA CITADA LEY PRETENDIA LA UNIFICACION DE LA INSTITUCION PRIMARIA, A LA VEZ QUE LA CONSIDERABA COMO OBLIGATORIA Y GRATUITA; CONTENIA, ADEMAS, EL PLAN DE ESTUDIOS DE NIVEL SECUNDARIO, EL ORDENAMIENTO DE CREACION DE LA ESCUELA SECUNDARIA PARA SEÑORITAS, Y LA CREACION DE LA ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA. POSTERIORMENTE SE EXPIDIO OTRA LEY DE INSTRUCCION PUBLICA APLICABLE, AL IGUAL QUE LA ANTERIOR, AL DISTRITO FEDERAL Y TERRITORIOS FEDERALES.

EN ESTA LEY SE SUPRIMIO LA ENSEÑANZA DE LA RELIGION POR LO QUE LA INSTRUCCION ELEMENTAL SE CONVIRTIO EN OBLIGATORIA, GRATUITA Y LAICA; SE PROMULGO LA CREACION DE ESCUELAS PARA SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE LA POBLACION INFANTIL; SE DISPUSO QUE SE CREARAN DOS ESCUELAS PARA ADULTOS; EN SUMA, SE TOMARON EN CUENTA TODOS LOS ASPECTOS EDUCATIVOS (BOLAÑOS, 1981).

ADICIONALMENTE SE AFIRMA QUE; EN EL ASPECTO EDUCATIVO, EL RESULTADO DEMOSTRO QUE LOS GRUPOS FAVORECIDOS ANTES QUE REPRESENTAR INTERESES POPULARES, ORIENTARON AL SISTEMA EDUCATIVO

HACIA FINES LUCRATIVOS Y, EN LA MAYORIA DE LOS CASOS, CANALIZANDO LA ENSEÑANZA HACIA CONTENIDOS CAPACES DE SER ABSORBIDOS POR LOS SERVICIOS Y DEMANDAS EMANADAS DE LAS CLASES MEDIA Y ALTAS". (ROBLES, 1978).

1.3 LA DICTADURA.

A PESAR DE QUE PAULATINAMENTE SE EXTIENDE LA OBLIGATORIEDAD DE A ENSEÑANZA ELEMENTAL A LOS ESTADOS DE LA REPUBLICA Y DE QUE SE DESARROLLA LA EDUCACION NORMAL, LA ESTRUCTURA ECONOMICO SOCIAL DE LA DICTADURA BENEFICIA SOLO A LOS SECTORES URBANOS MINORITARIOS, Y, DENTRO DE ESTE MARCO, EL POSITIVISMO SE CONVERTIRIA EN LA FILOSOFIA QUE JUSTIFICABA A LA NUEVA CLASE EN EL PODER.

DE ESTA FORMA SE DECIA, QUE EL MEXICANO PODIA PENSAR LIBREMENTE, PERO SIN PONERSE POR ENCIMA DEL ORDEN E INTERESES DE LA SOCIEDAD; EL POSITIVISMO ERA LA DOCTRINA DEL ORDEN, ASI, SI EN UN INICIO EL POSITIVISMO ERA LA DOCTRINA POLITICA DE EL PARTIDO LIBERAL, PRONTO FUE LA PLATAFORMA POLITICA DE LA DICTADURA, EL ORDEN SOCIAL ERA EL ESTADO, Y EL GOBIERNO, DEL DICTADOR. (ALVAREZ, 1981).

EN EL AÑO DE 1910, DOS PENSADORES HICIERON DE SUS ACCIONES ALGO RELEVANTE PARA EL AMBITO EDUCACIONAL; IGNACIO RAMIREZ Y JOAQUIN BARANDA. IGNACIO RAMIREZ, QUIEN FUNGIO COMO MINISTRO DE JUSTICIA E INSTRUCCION PUBLICA Y QUIEN DEFENDIO LA IDEA DEL DERECHO A LA LIBERTAD DE PENSAMIENTO Y DE ENSEÑANZA (EN 1856 Y 1867), FUE RATIFICADO POR PORFIRIO DIAZ, APROXIMADAMENTE, EN 1876. LA PREOCUPACION PRIMORDIAL DE RAMIREZ FUE: "ATENDER LA COMPLEJA CUESTION EDUCATIVA DEL PAIS; LA INSTRUCCION PRIMARIA, LA INSTRUCCION DE LOS INDIGENAS, EL PAPEL DE LA MUJER EN LA ENSEÑANZA Y LA EDUCACION SUPERIOR. EN RAMIREZ SE CONJUGABA LA

DOCTRINA LIBERAL Y LA FILOSOFIA POSITIVISTA, YA QUE SIN MENOSCATO DE SUS IDEALES, SE MANIFESTABA PRACTICO Y CIENTIFICO". (MORENO, 1981)

POR EL AÑO DE 1882, INFORMA MORENO, (1981) JOAQUIN BARANDA FUE NOMBRADO MINISTRO DE JUSTICIA E INSTRUCCION PUBLICA; EN EL AÑO DE 1884 FUE, TAMBIEN RATIFICADO POR DIAZ. POR INICIATIVA DE BARANDA SE REALIZARON LOS CONGRESOS NACIONALES DE INSTRUCCION PUBLICA (1889-1890 Y 1890-1891), EN LOS QUE HUBO UNA REAL PARTICIPACION; SE INCREMENTARON LAS ESCUELAS; LA EDUCACION MORAL ALCANZO NIVELES SIN PRECEDENTES; SE DICTARON LEYES ENCAMINADAS A VIGILAR EL AVANCE EDUCATIVO Y A TODA UNA GENERACION DE EDUCADORES MEXICANOS APORTO UNA RICA EXPERIENCIA QUE FORMARIA UNA TEORIA PEDAGOGICA.

"EN ORIZABA SE FUNDO EN 1883 LA PRIMERA ESCUELA MODELO DE MEXICO, (DENOMINADA ESCUELA MODELO) EN ELLA SE PUSIERON EN PRACTICA LOS PRINCIPIOS DE LA ENSEÑANZA OBJETIVA QUE DESDE TIEMPO ATRAS HABIA DIFUNDIDO MANUEL FLORES". (MORENO, 1981).

1.4 LA REVOLUCION.

POSTERIORMENTE ESTALLO LA REVOLUCION, Y EN SEIS MESES MAS LA DICTADURA SE DESPLOMO. DURANTE LOS AÑOS DEL MOVIMIENTO ARMADO LA EDUCACION SUFRIO DESEQUILIBRIOS SIN EMBARGO, HUBO INSTRUCCION ESCOLAR. DE ACUERDO CON GOMEZ (1981), LA CONCEPCION DE LA ESCUELA POPULAR TIENE DOS CLAROS ANTECEDENTES, EL CONGRESO NACIONAL DE INSTRUCCION PUBLICA DE 1890 Y EL PROGRAMA Y MANIFIESTO DEL PARTIDO LIBERAL MEXICANO. EN EL PRIMERO, ALGUNOS MIEMBROS DEL CONGRESO SE PERCATARON DE LA INJUSTICIA SOCIAL DE LA MALA DISTRIBUCION DE LA RIQUEZA Y DE QUE LA ENSEÑANZA ESTABA RESERVADA PARA ALGUNOS CUANTOS; ASI, UNA DE LAS COMISIONES, LA DE LA ENSEÑANZA ELEMENTAL Y OBLIGATORIA FORMADA POR REBSAMEN, MARTINEZ

Y ZAYAS, PROPONIAN EN MANEJAR EL TERMINO DE POPULAR EN LUGAR DE ELEMENTAL YA QUE AQUEL NO DETERMINABA UN GRADO ESPECIFICO DE ENSEÑANZA Y SI, EN CAMBIO, SE REFERIA A LA CULTURA GENERAL, LO CUAL SE CONSIDERABA COMO EL MINIMO INDISPENSABLE PARA EL PUEBLO. "POR CONSIGUIENTE, EL PROBLEMA DE DIFUNDIR LA ESCUELA PUBLICA EN TODOS LOS SECTORES SOCIALES ESPECIALMENTE ENTRE LOS GRUPOS DEBILES; OBREROS, CAMPESINOS, ARTESANOS, ETC., TUVO QUE ESPERAR A QUE OTROS IDEOLOGOS PRODUJERAN NUEVOS PLANTEAMIENTO; ENTRE ELLOS DESTACA EL PROGRAMA Y MANIFIESTO DEL PARTIDO LIBERAL MEXICANO" (GOMEZ, 1981) DICHO DOCUMENTO DESCRIBE LAS CONDICIONES EXISTENTES PARA LOS DESHEREDADOS. EN LO REFERENTE A LA ENSEÑANZA, DICE GOMEZ CITANDO A ZEA, (1981) EL DOCUMENTO DEBE CONSIDERARSE COMO EL INICIO DE LO QUE DEBIA SER LA REFORMA EDUCATIVA DE AQUEL ENTONCES CON EL FIN DE CAMBIAR LAS MENTES DE LOS MEXICANOS POR LA VIA DE LAS IDEAS LIBERALES Y ASI DAR FIN A LA TIRANIA.

LOS PUNTOS DEL PROGRAMA EDUCATIVO DEL PARTIDO LIBERAL, ERAN LOS SIGUIENTES;

- A) LA MULTIPLICACION DE ESCUELAS PRIMARIAS CONFORME SE IBAN SUPLIENDO LAS QUE EL CLERO CONTROLABA Y PARA LAS QUE EXIGIA SU CLAUSURA.
- B) LA OBLIGACION DE IMPARTIR, ABSOLUTAMENTE LA ENSEÑANZA LAICA, EN ESCUELAS PRIVADAS O ESTATALES.
- C) LA OBLIGATORIEDAD DE LA INSTRUCCION HASTA LOS 14 AÑOS, PROTEGIENDO A LOS POBRES DE LA FORMA QUE FUESE POSIBLE.
- D) RETRIBUCION ADECUADA A LOS MAESTROS.
- E) OBLIGAR LA ENSEÑANZA ELEMENTAL DE ARTES Y OFICIOS Y LA INSTRUCCION MILITAR CON UN MAYOR ENFASIS EN LO CIVICO.

PERO LO MAS IMPORTANTE DE TAL DOCUMENTO, REFIERE GOMEZ, ES QUE AHI SE ENCUENTRA UN ESBOZO CLARO DE LOS ARTICULOS 3, 27, 123 Y 130 CONSTITUCIONAL QUE NOS RIGEN EN LA ACTUALIDAD.

SIENDO DE ESTOS EL MAS IMPORTANTE, EL ARTICULO TERCERO CONSTITUCIONAL QUE REGULA LA INSTRUCCION PUBLICA Y SE DETALLA BREVEMENTE; SE PROMULGA LA PLENA LIBERTAD DE ENSEÑANZA, PERO LAICA, LA QUE SE DE EN ESTABLECIMIENTOS OFICIALES DE EDUCACION, LO MISMO QUE LA ENSEÑANZA PRIMARIA, SUPERIOR Y ELEMENTAL, QUE SE IMPARTA EN LOS MISMOS ESTABLECIMIENTOS. EL PRECEPTO CONTIENE TRES PRINCIPIOS;

- 1) PLENA LIBERTAD DE ENSEÑANZA.
- 2) LAICIDAD SOLO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS OFICIALES.
- 3) GRATITUD PARA LA ENSEÑANZA PRIMARIA PUBLICA.

LA PRIMERA COMISION ENCARGADA DE REVISAR EL PROYECTO, EN LA QUE SE ENCONTRABAN FRANCISCO J. MUGICA, ALBERTO ROMAN, ENRIQUE RECIO, ENRIQUE COLUNGA, ACORDARON QUE FUERA LAICA PARA LOS ESTABLECIMIENTOS PRIMARIOS, OFICIALES Y PRIVADOS, PORQUE PERMITIRIA UNIFICAR UN SISTEMA EN TODA LA REPUBLICA Y QUE SE PROHIBIA LA PARTICIPACION DEL CLERO, Y QUE SI ESTA PARTICIPACION SE EFECTUABA, QUE LO FUERA BAJO LA VIGILANCIA OFICIAL. (GOMEZ, 1981)

1.5 LA POST-REVOLUCION

PARA GARCIA MENDRANO, (1979). EN EL PERIODO POST-REVOLUCIONARIO EL SISTEMA EDUCATIVO HABIA OPERADO CON RETRASO CON RESPECTO A LOS CAMBIOS REALIZADOS EN LA SOCIEDAD O HABIA SIDO EXCESIVAMENTE INFLUIDO POR LA ACTITUD IDEOLOGICA DE LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS, DESDE CARRANZA HASTA PRINCIPIOS DE NUESTRA EPOCA LOS CUALES SE REPASAN BREVEMENTE;

VENUSTIANO CARRANZA: COMO ASPECTOS CRITICABLES SE CITA QUE NO SE VALORO EL PAPEL DE LA EDUCACION EN EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD Y QUE SE TENIA UNA VISION ESTRECHA DE LA CAPACIDAD DE TRANSFORMACION SOCIAL; DEBERA RECORDARSE QUE FUE DURANTE EL CARRANZISMO QUE SE REDACTO LA CONSTITUCION.

ALVARO OBREGON: DURANTE ESTA ADMINISTRACION SE ESTABLECE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA (S.E.P.), QUEDANDO AL FRENTE DE ESTA JOSE VASCONCELOS; AQUELLA SE CONSTITUYO EN TRES DEPARTAMENTOS EL ESCOLAR, EL DE BELLAS ARTES Y EL DE BIBLIOTECAS. MAS TARDE SE INSTITUYO EL DE EDUCACION Y CULTURA INDIGENA A PROPUESTA DE LOS GRUPOS LIBERALES; TAMBIEN SE UTILIZARON "MISIONEROS" PARA LLEVAR LA EDUCACION AL PUEBLO; SE FUNDARON MISIONES CULTURALES AMBULANTES CONSTITUIDAS POR EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS QUE INSTRUIAN EN TECNICAS DE LA EDUCACION Y EN LA PRACTICA DE PEQUEÑAS INDUSTRIAS Y DE LA AGRICULTURA; Y SE DIO PARTICIPACION A LA MUJER. SIN EMBARGO, DICE GARCIA, NI LA LEY DE ORGANIZACION DE LA S.E.P. NI LA EXPOSICION DE MOTIVOS DE ESTA SE OCUPARON DE REGLAMENTAR LA OPERACION DE LAS ESCUELAS PRIVADAS; PERSISTIA DE IGUAL MANERA LA LIBERTAD DE ENSEÑANZA.

PLUTARCO ELIAS CALLES: PARA ESTE, EL MEJORAMIENTO DE LOS GRANDES SECTORES DE LA POBLACION ESTABA EN LA LIBERACION ECONOMICA Y EN EL DESARROLLO EDUCACIONAL. SE PRETENDIA EXTENDER LA ESCUELA RURAL: PUIG CASAUANC, MINISTRO DE EDUCACION, LE DIO UN FUERTE IMPULSO. ASI, SE CREARON LAS ESCUELAS RURALES INDIGENAS DONDE EL PROGRAMA EDUCATIVO ESTABLECIA ACTIVIDADES PROPIAS DEL CAMPO Y EL MAESTRO DESARROLLABA UNA LABOR: SE CREARON TAMBIEN, COMITES DE EDUCACION DONDE EL PROGRAMA EDUCATIVO QUEDABA EN MANOS DE LA COMUNIDAD; SE CONTINUO CON LAS NORMALES RURALES; EN 1925, SURGE LA SECUNDARIA.

PASCUAL ORTIZ RUBIO: CON NARCISO BASSOLS A CARGO DE LA S.E.P. SE INICIA LA ENSEÑANZA TECNICA; SE PIDE A LAS ESCUELAS PARTICULARES EL ESTRICTO CUMPLIMIENTO AL ARTICULO TERCERO, EXPIDIENDOSE EL SEGUNDO REGLAMENTO DE LA S.E.P.; SE PENSO EN LA CONVENIENCIA DE DAR EDUCACION SEXUAL A LO QUE EL CLERO REACCIONO VIOLENTAMENTE; A LOS ESTADOS SE LES RETIRO LA FACULTAD DE REGLAMENTAR SOBRE EL ARTICULO 123; LAS ESCUELAS RURALES FUERON PUESTAS BAJO LA JURISDICCION DEL GOBIERNO FEDERAL; SE FOMENTARON FORMAS DE ENSEÑANZA SOBRE METODOS DE PRODUCCION PARA EL PUEBLO; SE CREARON LAS ESCUELAS REGIONALES CAMPESINAS (UNA FUSION DE LA ESCUELA CENTRAL AGRARIA, LA NORMAL RURAL Y LA MISION CULTURAL); Y SE REORGANIZO LA EDUCACION INDIGENA EN FUNCION DE LA COMUNIDAD.

LAZARO CARDENAS: EN 1932 EMPEZO A MANEJARSE CON FUERZA LA IDEA DE REFORMAR EL ARTICULO TERCERO; ESTO POLARIZO LAS POSICIONES. LA REFORMA AL ARTICULO TERCERO, EL 10 DE OCTUBRE DE 1934 Y PUESTA EN VIGOR EL UNO DE DICIEMBRE, ABANDONO LA NEUTRALIDAD Y EL ABSTENCIONISMO DEL LAICISMO Y COMBATIO TODO FANATISMO RELIGIOSO. DE IGUAL MANERA, CONTINUA GARCIA (1979), ABANDONABA LA LIBERTAD DE ENSEÑANZA (INSTITUIDA EN 1857) POR CREER QUE ESAS MEDIDAS SE APOYABAN EN DOS SUPUESTOS YA INSOSTENIBLES: LA PREMINENCIA DEL INDIVIDUO SOBRE LA SOCIEDAD Y LA CONCEPCION DEL DERECHO A EDUCAR COMO UN DERECHO NATURAL, INHERENTE A LA PERSONA Y NO COMO FACULTAD DEL ESTADO.

LA OBRA EDUCATIVA SE DISTINGUIO POR LA MOVILIZACION DE GRANDES SECTORES DE LA POBLACION EN UNA TAREA EDUCATIVA DE "GRANDES PERSPECTIVAS SOCIALES"; EN ESTA TAREA TUVIERON UN GRAN PAPEL LOS MAESTROS RURALES. PESE A TODO, HA SIDO LA EXPERIENCIA MAS BRILLANTE DE LA EDUCACION DESDE LA REVOLUCION.

MANUEL AVILA CAMACHO: SE ESTABLECE, EN UN MARCO GENERAL, UNA UNIDAD NACIONAL SIN CONDICIONES, COMBATIENDO TODA REFERENCIA A LA LUCHA DE CLASES; EN LO ECONOMICO SE FAVORECE LA FORMACION DE UN MERCADO CAUTIVO PARA LA INDUSTRIA NACIONAL; EN LO SOCIAL SE OFRECIO UNA EXPECTATIVA DE MEJORAMIENTO A TRAVES DE LA EDUCACION. LUEGO SE RECTIFICO EL PROYECTO CARDENISTA, SE OTORGARON LICENCIAS PARA ABRIR ESCUELAS RELIGIOSAS; SE REDACTO LA LEY ORGANICA DE EDUCACION REGLAMETARIA Y SE REFORMO EL ARTICULO TERCERO; SE ELABORAN PROGRAMAS PARA SER APLICADOS SIN DISTINCION TANTO EN LOS CENTROS URBANOS COMO EN LAS ZONAS RURALES, ASI PUES, ESTA ADMINISTRACION RECTIFICA EL PROYECTO CARDENISTA, DA ENFASIS AL PROGRAMA URBANO EN DETRIMENTO DEL RURAL, Y PROLIFERAN LAS ESCUELAS PRIVADAS.

MIGUEL ALEMAN V.: EL SECRETARIO DEL RAMO, MANUEL IGUAL VIDAL, CONFRONTO EL PROBLEMA DE LA UNIDAD NACIONAL, APOYANDOSE EN LA INDUSTRIALIZACION Y RECUPERACION ECONOMICA DEL PAIS; CREA LA ESCUELA UNIFICADA (UNA ESPECIE DE FACILITADOR PARA LOS SIGUIENTES NIVELES ESCOLARES, PARA EL MAYOR NUMERO DE PERSONAS; UNA ESCUELA QUE SE CONCEBIA PARA EL TRABAJO). DE ESTA FORMA, LA ESCUELA "ALEMANISTA" FUE CONCEPTUALIZADA COMO PARTE DE UN AMPLIO ANDAMIAJE AL SERVICIO DE LA PROSPERIDAD ECONOMICA GENERAL; SE CENTRALIZA LA EDUCACION; Y LA ESCUELA RURAL SE DETERIORO CON EL AUGE DE LA INDUSTRIALIZACION; POR ULTIMO, EXISTIO UNA INSATISFACCION EDUCATIVA.

ADOLFO RUIZ CORTINEZ: DICE GARCIA (1979), DIO UN PROGRAMA TEORICO, CIENTIFICO, CULTURALMENTE UNIVERSAL, PERO SIN REFERENCIA AL MEDIO NACIONAL NI A LA EPOCA EN QUE SE VIVIA.

ADOLFO LOPEZ MATEOS: LA POLITICA EDUCATIVA SE ABOCABA A REDUCIR CUANTITATIVAMENTE EL DEFICIT EDUCACIONAL, A MEJORAR LOS METODOS PEDAGOGICOS Y ADECUA LA ACCION EDUCATIVA A LAS NECESIDADES DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA. JAIME TORRES BODETT ESTABLECE EL PLAN NACIONAL DE ONCE AÑOS, 1959-1970, EL CUAL BUSCABA AUMENTAR LAS OPORTUNIDADES DE INSCRIPCION EN EL PRIMER GRADO PARA NIÑOS QUE NO HABIAN ASISTIDO A LA ESCUELA; Y CREA SUCESIVAMENTE LOS GRADOS SUPERIORES QUE FALTABAN AUN EN LA MAYORIA DE LAS ESCUELAS RURALES DE LA REPUBLICA: SOLO TUVO UNA VIGENCIA DE CINCO AÑOS. COMO CONSECUENCIA DE ESE PLAN HUBO UN AUMENTO DE LA MATRICULA DOS MILLONES Y MEDIO MAS QUE EN 1958. SE CREAN CENTROS DE CAPACITACION PARA EL TRABAJO INDUSTRIAL Y RURAL; EN 1960 SE REFORMAN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE EDUCACION PREESCOLAR, PRIMARIA, SECUNDARIA Y NORMAL, BUSCANDO MAS LA FORMACION QUE LA INFORMACION.

J. GUSTAVO DIAZ O.: INTERRUMPE EL PLAN NACIONAL DE ONCE AÑOS Y ANUNCIA OTRA "PROFUNDA" REFORMA EDUCATIVA, QUIZAS DEBIDO A LA APARENTE CALMA POLITICA Y POR LA INCAPACIDAD DEL MODELO DE DESARROLLO. TAL REFORMA NO SE HIZO PUBLICA NI DEJO SENTIR SUS EFECTOS. DIAZ ORDAZ, EN SU INFORME DE 1968, CONCIBIO A LA EDUCACION COMO UTILITARIA Y NO LIBRESCA Y DIJO QUE LA CRISIS EDUCATIVA ERA MUNDIAL. AL FINAL DEL SEXENIO SE ANUNCIO, DICE GARCIA (1979), QUE LA REFORMA YA SE HABIA EFECTUADO Y QUE SE ESTABA EJECUTANDO. GARCIA (1979), CITANDO A LATAPI, DICE QUE NO HUBO CAMBIOS SUSTANCIALES DEBIDO A QUE LOS ESTUDIOS NO PARTIERON DE INVESTIGACIONES SERIAS (NO SE DIAGNOSTICO, NO SE ANALIZARON LAS OPINIONES, NI SE PROGRAMARON LOS CAMBIOS); Y QUE EL COSTO POLITICO ERA MUY GRANDE (CONSIDERANDO LA ESTRUCTURA DE PODER, LA FORMACION DE LOS MAESTROS Y LAS INOVACIONES).

LUIS ECHEVERRIA A.: EL SECRETARIO DE EDUCACION DA OTRA VISION A LA REFORMA EDUCATIVA A TRAVES DE LA LEY FEDERAL DE EDUCACION Y LA LEY NACIONAL DE EDUCACION PARA ADULTOS. LAS INNOVACIONES DE LA PRIMERA, SEGUN CARRANZA (CITADO POR GARCIA, 1979), FUERON: CONSIDERAR A LA EDUCACION COMO SERVICIO PUBLICO; CALIFICAR DE INTERES SOCIAL LAS INVERSIONES EN MATERIA EDUCATIVA; AMPLIAR EL CONCEPTO EDUCATIVO POR MEDIO DE LA MODALIDAD EXTRA ESCOLAR; CONSIDERAR LOS ESTUDIOS NORMALISTAS COMO DE NIVEL SUPERIOR; OTORGAR DIPLOMAS, TITULOS O GRADOS ACADEMICOS A NIVEL SUPERIOR Y MEDIO; CREAR UN REGISTRO NACIONAL DE EDUCANDOS; NEGAR RECONOCIMIENTOS A LOS PARTICULARES QUE REALICEN LABORES EDUCATIVAS SIN EL PERMISO CORRESPONDIENTE; OBLIGAR AL CUMPLIMIENTO DEL ARTICULO 123, FRACCION II, APARTADO A; PROPICIAR EL AUTODIDACTISMO Y SU CERTIFICACION; Y PROMOVER UN SISTEMA INTERNACIONAL RECIPROCO DE VALIDEZ OFICIAL.

JOSE LOPEZ PORTILLO: SEGUN SOLANA (CITADO POR GARCIA, 1979) EN 1978 EXISTIAN SIETE MILLONES DE ANALFABETOS, TRECE NO HABIAN CONCLUIDO LA PRIMARIA, DOS MILLONES DE NIÑOS CARECIAN DE ESCUELAS Y UN MILLON NO HABLABA ESPAÑOL. A PARTIR DE ESTOS DATOS SE DETERMINO EL RUMBO Y LA INTENSIDAD DEL ESFUERZO DE ESA ADMINISTRACION QUE JUNTO CON LA CREACION DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL; "PARECE HABER DADO LA MAS ALTA PRIORIDAD AL PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACION A GRUPOS MARGINADOS (EDUCACION PARA TODOS)".

MIGUEL DE LA MADRID HURTADO: A PARTIR DEL ARTICULO TERCERO CONSTITUCIONAL, DE LOS PLANTEAMIENTOS RECOGIDOS DURANTE EL PROCESO DE CONSULTA POPULAR Y DEL IDEARIO POLITICO DE GOBIERNO, Y PARA EL SECTOR EDUCATIVO; PROMOVER EL DESARROLLO INTEGRAL DEL INDIVIDUO Y DE LA SOCIEDAD MEXICANA, AMPLIAR Y MEJORAR LA PRESTACION Y EL ACCESO A TODOS LOS MEXICANOS A

LAS OPORTUNIDADES EDUCATIVAS, CULTURALES, DEPORTIVAS Y DE RECREACION.

LOS ELEMENTOS CENTRALES DE LA ESTRATEGIA DEL SECTOR EDUCACION PARA 1983-1988 REPRESENTA LA INTENCION DE CONSOLIDAR LA POLITICA EDUCATIVA Y CULTURAL PARA LOGRAR UN MEJOR EQUILIBRIO ENTRE LA CANTIDAD DE LOS SERVICIO Y LA CALIDAD CON QUE SE OFRECE, ENFATIZANDO NECESARIAMENTE ESTE ULTIMO ASPECTO. SE APRECIO LA URGENCIA DE MEJORAR LA FORMACION PROFESIONAL DE LOS DOCENTES EN TODOS LOS NIVELES, PARA LO CUAL SE REQUIERE ESTIMULAR PROCESOS DE SUPERACION PERMANENTE.

LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR Y SOBRE TODO LAS TECNOLOGICAS NO PODIAN MANTENERSE INDIFERENTES A LOS RECLAMOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO, PUES FALTARIAN A SU COMETIDO DE CONTRIBUIR AL DESARROLLO DEL PAIS.

PARA REDUCIR AL MINIMO AL ANALFABETISMO, SE COMBATIO EL AUSENTISMO, LA DESERCIÓN Y LA REPROBACION ESCOLAR, QUE SON UNA DE LAS FUENTES DE ESTE FENOMENO, ASI COMO EL MOVILIZAMIENTO DE LA SOCIEDAD NACIONAL EN TORNO A UN COMPROMISO CAPAZ DE OFRECER A LOS ADULTOS QUE NO SABIAN LEER Y ESCRIBIR, ESTOS INSTRUMENTOS CULTURALES.

CARLOS SALINAS DE GORTARI: PARA EMPRENDER LA MODERNIZACION EDUCATIVA MEXICO CUENTA CON UN MARCO CONSTITUCIONAL Y CON UNA ESTRUCTURA EDUCATIVA PRODUCTO DE DECADAS DE ESFUERZO DE LOS MAESTROS, QUE HAN CONFORMADO LA ESCUELA MEXICANA. DESDE SU PROMULGACION LA CONSTITUCION DE 1917 CONTIENE UN PROYECTO EDUCATIVO QUE HACE DE LA EDUCACION UN FACTOR DE EMANCIPACION Y ASCENSO SOCIAL DE LAS MEXICANOS Y EL INSTRUMENTO PARA CONSOLIDAR UNA NACION DEMOCRATICA, SOBERANA E INDEPENDIENTE.

EN EL ARTICULO TERCERO SE ESTABLECEN LOS CRITERIOS FUNDAMENTALES QUE ORIENTAN LA EDUCACION MEXICANA; QUE TIENDA A DESARROLLAR ARMONICAMENTE TODAS LAS FACULTADES DEL SER HUMANO Y A FOMENTAR EL AMOR A LA PATRIA Y LA CONCIENCIA DE LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL EN LA INDEPENDENCIA Y EN LA JUSTICIA; QUE SE FUNDEN EL PROGRESO CIENTIFICO Y LUCHE CONTRA LA IGNORANCIA Y SUS EFECTOS, CONTRA LA SERVIDUMBRE Y LOS PREJUICIOS; QUE SEA DEMOCRATICA Y PROMUEVA EL MEJORAMIENTO ECONOMICO, SOCIAL Y CULTURAL DEL PUEBLO; QUE SEA NACIONAL SIN EXCLUSIVISMOS Y CONTRIBUYA A LA MEJOR CONVIVENCIA HUMANA. EL CRITERIO ORGANIZADOR DE LA EDUCACION MEXICANA ES EN SUMA, NACIONALISTA, DEMOCRATICO Y POPULAR. LA CONSTITUCION RECONOCE EXPRESAMENTE QUE LA EDUCACION ES UNA RESPONSABILIDAD DE TODA LA SOCIEDAD, DE SUS SECTORES Y SUS COMUNIDADES. EN SU ATENCION PARTICIPAN LA FEDERACION, LOS ESTADOS Y LOS MUNICIPIOS. SE TRATA, EN TODA LA EXTENSION DEL TERMINO, DE UNA RESPONSABILIDAD NACIONAL.

EN 1921 SE CREO LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, DESDE ENTONCES, MERCED A SEIS DECADAS Y MEDIA DE TRABAJO TENAZ, LA ESCOLARIDAD PROMEDIO DE LOS MEXICANOS PASO DE UN GRADO Y MEDIO A MAS DE SEIS GRADOS; EL INDICE DE ANALFABETOS SE REDUJO DE 66 A 8 %; LA MATRICULA TOTAL DEL SISTEMA ESCOLAR SE INCREMENTO DE 850 MIL A MAS DE 25 MILLONES; EL NUMERO DE MAESTROS PASO DE 25 MIL A MAS DE UN MILLON; EL TOTAL DE INSTITUCIONES AUMENTO DE 12 MIL A MAS DE 154 MIL.

HOY, UNO DE CADA DIEZ MEXICANOS, TRABAJA EN EL AMBITO DEL CAMPO EDUCATIVO, CIENTIFICO, ARTISTICO O CULTURAL; EN TRES DE CADA CUATRO MUNICIPIOS HAY UNA BIBLIOTECA; CADA AÑO SE IMPRIMEN Y DISTRIBUYEN MAS DE 82 MILLONES DE EJEMPLARES DE LIBROS DE TEXTO GRATUITOS Y UNOS 35 MILLONES DE EJEMPLARES DE MATERIAL EDITORIAL.

UNO DE CADA TRES MEXICANOS ESTA EN LA ESCUELA; DOS DE CADA TRES NIÑOS TIENEN ACCESO A LA ENSEÑANZA PRE-ESCOLAR Y LA COBERTURA DE LA ESCUELA PRIMARIA ES DEL 98%. LA ENSEÑANZA SECUNDARIA ESTA AL ALCANCE DE CUATRO DE CADA CINCO EGRESADOS DE LA PRIMARIA.

SE CUENTA CON UN VARIADO SISTEMA DE ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR CON INSTITUCIONES TECNICAS, INDUSTRIALES, AGROPECUARIAS, PROFESIONALES, ASI COMO UN SISTEMA DE EDUCACION SUPERIOR POLITECNICA Y UNIVERSITARIA.

NUESTRO SISTEMA EDUCATIVO ENFRENTA HOY EL RETO DE ADAPTARSE A LAS NUEVAS CIRCUNSTANCIAS QUE EL VIGOR EDUCATIVO Y EL DESARROLLO MISMO DE LA NACION HAN GENERADO. LOS PROXIMOS AÑOS NOS IMPONEN LA TAREA DE REALIZAR UNA PROFUNDA MODIFICACION DE NUESTRO SISTEMA EDUCATIVO PARA HACERLO MAS PARTICIPATIVO, EFICIENTE Y DE MEJOR CALIDAD, ES DECIR, MAS MODERNO. SOLO ASI PODREMOS AFRONTAR ADECUADAMENTE LAS DEFICIENCIAS, LOS REZAGOS, LOS DESEQUILIBRIOS, LAS INEQUIDADES Y LAS OBSOLESCENCIAS DE SU OPERACION.

LAS APORTACIONES DE LA CONSULTA NACIONAL Y EL ANALISIS DE LAS REALIDADES Y PERSPECTIVAS DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS PERMITEN IDENTIFICAR LOS SIGUIENTES RETOS A QUE DEBE RESPONDER LA EDUCACION MEXICANA;

EL RETO DE LA DECENTRALIZACION.

EL RETO DEL REZAGO.

EL RETO DEMOGRAFICO.

EL RETO DEL CAMBIO ESTRUCTURAL.

EL RETO DE VINCULAR LOS AMBITOS ESCOLAR Y PRODUCTIVO.

EL RETO DEL AVANCE CIENTIFICO Y TECNOLOGICO.

EL RETO DE LA INVERSION EDUCATIVA.

SEPARATA DE EDUCACION BASICA (1989-1994)

ES LA DECIDIDA VOLUNTAD DEL GOBIERNO DE LA REPUBLICA QUE LA EDUCACION EMPRENDA Y LOGRE SU PROPIA MODERNIZACION, UNA MODERNIZACION QUE SE REFLEJE EN UN ESFUERZO DE SINTESIS ENTRE EXPERIENCIAS Y ASPIRACIONES, ENTRE BIENESTAR Y PRODUCTIVIDAD, ENTRE EL COMPROMISO NACIONAL DE OFRECER IGUALES OPORTUNIDADES EDUCATIVAS Y EL DE IMPARTIR EDUCACION DE CALIDAD, PERTINENTE, ADECUADA Y EFICAZ. AVANZAR EN LA MODERNIZACION EDUCATIVA A LA ALTURA DEL MUNDO CONTEMPORANEO, MUNDO DE COMPETENCIA Y CAMBIO EN EL TRABAJO PRODUCTIVO, IMPLICA UN ESFUERZO SERIO, DISCIPLINADO Y CAPAZ DE ADECUARSE A LA REVOLUCION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNICA; SIGNIFICA TAMBIEN ESTAR DISPUESTO A EMPRENDER ESTE ESFUERZO CON RESPETO CABAL Y ACTIVO A LOS VALORES HUMANOS Y A LA CULTURA NACIONAL, A LOS DERECHOS Y A LAS SITUACIONES PLURALES DE NUESTRO TIEMPO. SEPARATA EDUCACION BASICA (1989-1994)

1.6 LAS ESCUELAS PARTICULARES.

HAN SIDO INSTITUCIONES EDUCATIVAS DIRIGIDAS Y ATENDIDAS POR PROFESORES Y PROFESORAS PARA QUIENES LA ENSEÑANZA SIGNIFICABA UN MEDIO DE SUBSISTENCIA QUE DEPENDIA EXCLUSIVAMENTE DE LA CUOTA QUE APORTABAN MENSUALMENTE LOS PADRES DE FAMILIA. SON MUY DIVERSOS LOS TIPOS DE COLEGIOS QUE PUEDEN CLASIFICARSE DENTRO DEL TERMINO "PARTICULARES".

HUBO ALGUNOS MUY SELECTOS COMO EL COLEGIO SANTA ISABEL DIRIGIDO POR JUAN DIAZ DE LAS CUEVAS, QUE POR SUS VENTAJAS FISICAS Y MORALES ASPIRA A NIVELARSE COMO DE LOS MEJORES DE EUROPA. HUBO OTROS COLEGIOS COMO EL INSTITUTO DE ENSEÑANZA CATOLICA Y CIENTIFICA.

LA MAYORIA DE LOS DIRECTORES ERAN SEGLARES PERO LA ENSEÑANZA INCLUIA INSTRUCCION RELIGIOSA, HABIENDO EN ALGUNOS UN CAPELLAN ENCARGADO DE IMPARTIR EL CATECISMO Y LA HISTORIA SAGRADA, NO OBSTANTE TAMBIEN HUBO ESCUELAS DIRIGIDAS POR SACERDOTES.

ALGUNAS CARACTERISTICAS PECULIARES DE OTROS COLEGIOS ERA LA ENSEÑANZA DE UNO O VARIOS IDIOMAS Y POR LO REGULAR CONCURRIAN A ESTOS LOS NIÑOS DE FAMILIAS EXTRANJERAS RADICADAS EN MEXICO. CIERTOS COLEGIOS OFRECIAN INSTRUCCION GARANTIZADA QUE DEMOSTRABA A LOS INTERESADOS MEDIANTE EXAMENES PUBLICOS E INFORMES PERIODICOS QUE PONIAN AL TANTO A LAS FAMILIAS DEL COMPORTAMIENTO Y APROVECHAMIENTO DE LOS NIÑOS.

EL MONTO DE LAS CUOTAS ERA FIJADO A CADA ALUMNO TENIENDO EN CUENTA EL SERVICIO QUE LA ESCUELA PRESTABA. HABIA ALUMNOS QUE VIVIAN EN EL ESTABLECIMIENTO, ALGUNOS QUE LLEGABAN POR LA MAÑANA, COMIAN EN EL COLEGIO Y EN LAS TARDES REGRESABAN A SUS CASAS, Y LOS ALUMNOS EXTERNOS QUE ACUDIAN SOLO A LAS HORAS DE CLASE Y QUE PAGABAN SEGUN LAS ASIGNATURAS QUE CURSABAN.

ASISTIAN A ESTAS ESCUELAS NIÑOS DE FAMILIAS QUE TENIAN CAPACIDAD ECONOMICA PARA SOLVENTAR EL GASTO. A PESAR DE SU CARACTER ELITISTA, SOSTENIAN DETERMINADO NUMERO DE LOS LLAMADOS "LUGARES DE GRACIA" PARA PEQUEÑOS DE ESCASOS RECURSOS.

LOS DIRECTORES Y MAESTROS DEBIAN TENER UNA REPUTACION INTACHABLE, HONRADEZ, URBANIDAD Y BUENAS COSTUMBRES; ASI COMO HABILIDAD PARA SABER ENSEÑAR. SE TRATABA DE EVITAR LOS CASTIGOS CORPORALES HACIA LOS ALUMNOS Y DE PRESTAR ESPECIAL ATENCION AL CARACTER DE CADA UNO PARA PROPORCIONARLES LA INSTRUCCION ADECUADA SUS INCLINACIONES. CASI TODAS LAS ESCUELAS PARTICULARES DIFUNDIAN CONOCIMIENTOS. MAS ALLA DE LOS GRUPOS INFANTILES QUE PODIAN ASISTIR A SUS AULAS IMPARTIAN CURSOS ESPECIALES O ACADEMIAS

NOCTURNAS PARA LOS ADULTOS. TAMBIEN SE TOMO INTERES EN DELINEAR CON MAS EXACTITUD LA ORGANIZACION INTERNA DE LAS ESCUELAS PARTICULARES Y ASI SE EMPEZO A INCLUIR PUNTOS REFERENTES A LA CALIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LOS PROFESORES. ADEMAS A MANERA DE PROPAGANDA LOS INTERESADOS PODIAN SOLICITAR GRATUITAMENTE UN FOLLETO IMPRESO QUE EXPLICABA LA FILOSOFIA EDUCATIVA DEL PLANTEL.

LOS PAGOS DE COLEGIATURA SE HACIAN POR ADELANTADO Y CONFORME A LA POSIBILIDAD DE LOS PADRES DE FAMILIA.

COMO PODEMOS OBSERVAR LA ESTRUCTURA DE LAS ESCUELAS PARTICULARES EN MEXICO NO HAN TENIDO MODIFICACIONES SIGNIFICATIVAS YA QUE SU FUNCIONAMIENTO SE RIGE DE ACUERDO AL ARTICULO TERCERO CONSTITUCIONAL Y LAS MEDIDAS QUE DICTA LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.

ES UN HECHO QUE LAS ESCUELAS PARTICULARES HAN SIDO UNA MUY BUENA INVERSION, Y ESTAS SE ENFRENTAN AL RETO DE LA MODERNIZACION EDUCATIVA, POR LO QUE LOS PARTICULARES AL SER LA EDUCACION UNA RESPONSABILIDAD DE TODA LA SOCIEDAD DEBEN DE RESPONDER CON SU PARTICIPACION Y SOLIDARIDAD EN LA SOLUCION DEL REZAGO EDUCATIVO.

1.7 INSTITUTO MONTINI

ESTA INSTITUCION SE FUNDO EN MAYO DE 1972. EL NOMBRE DE ESTA PROVIENE DE SU SANTIDAD GIOVANNI BAUTISTA MONTINI (1897-1978) QUE NACIO EN CONCESIO, PROVINCIA DE BRESCIA (ITALIA). EN 1920 FUE SACERDOTE, EN 1954 ARZOBISPO DE MILAN (ITALIA) Y EN 1963 FUE ELEGIDO EL PAPA NUMERO 262 DE LA IGLESIA CATOLICA DESPUES DE QUE JUAN XXIII PRESIDIO EL CONCILIO VATICANO II. FUE UN PAPA QUE AMABA Y ERA AMADO POR LA JUVENTUD.

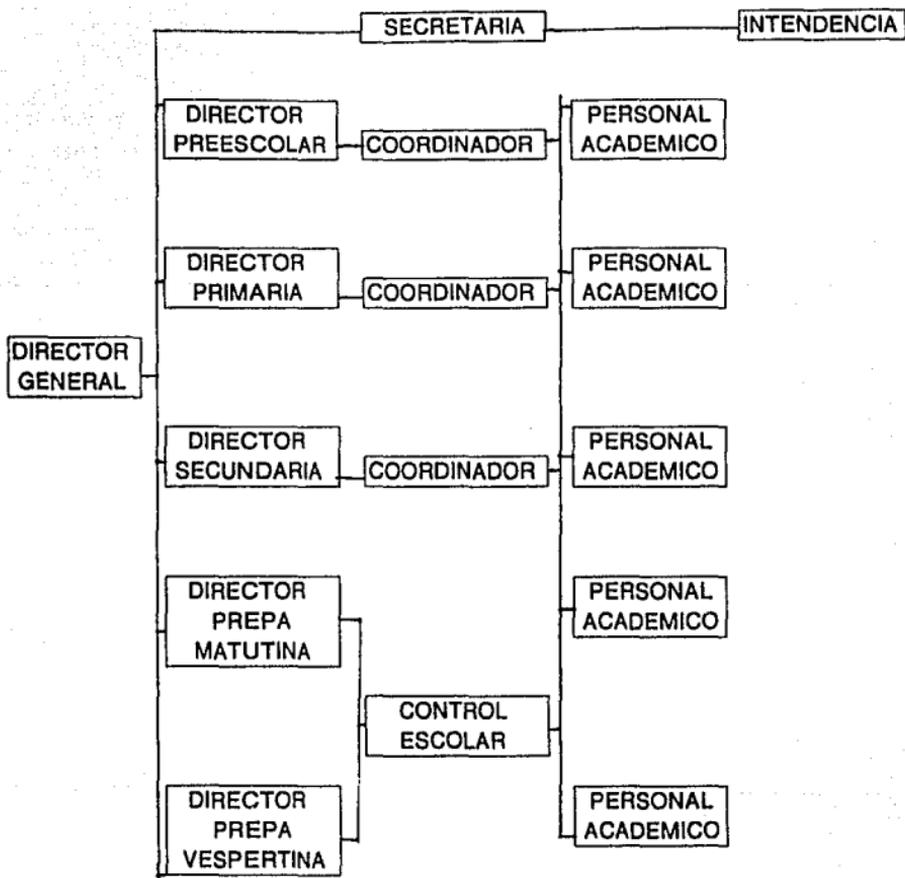
LA CREACION DE ESTE INSTITUTO SE DEBIO A LA NECESIDAD DE EXISTENCIA DE PREPARATORIAS FEMENINAS PARTICULARES YA QUE SE ANUNCIABA QUE EL CICLO ESCOLAR 1972-1973 SE CERRARIAN VARIAS PREPARATORIAS, ENTRE ELLAS EL COLEGIO FRANCES DEL PEDREGAL, COLEGIO SAGRADO CORAZON (INSTITUTO FEMENINO MEXICANO).

CUANDO SE INAUGURO EL INSTITUTO CONTABA CON UN GRUPO POR CADA AÑO DE PRIMARIA, DOS GRUPOS POR CADA AÑO DE SECUNDARIA Y LA PREPARATORIA CONTABA CON CINCO GRUPOS DE PRIMERO DE PREPARATORIA CON SISTEMA C.C.H. Y DOS GRUPOS DE SEGUNDO DE PREPARATORIA CON SISTEMA TRADICIONAL (ESTO FUE AUTORIZADO EN FORMA MUY ESPECIAL POR LA U.N.A.M. CON EL FIN DE AMINORAR EL PROBLEMA QUE CAUSABA A LOS PADRES DE FAMILIA EL CIERRE DE ESTAS ESCUELAS.

DEBIDO A QUE EL PROFESOR RAYMUNDO CANTU VILLARREAL (FUNDADOR DEL INSTITUTO FEMENINO MONTINI) DEJO DE PRESTAR SUS SERVICIOS COMO DIRECTOR DE LA SECUNDARIA DEL COLEGIO MARGARITA DE ESCOCIA EN DONDE HABIA LABORADO POR MAS DE 10 AÑOS, FUNDO EN LAS CALLES DE MIGUEL ANGEL # 73 LAS PRIMERAS INSTALACIONES DE DICHA INSTITUCION.

YA QUE EL PROFESOR CANTU TENIA UNA AMPLIA EXPERIENCIA EN EL RAMO, LAS MISMAS ESCUELAS QUE CERRABAN SU PREPARATORIA RECOMENDABAN AMPLIAMENTE LA APERTURA DE ESTA NUEVA INSTITUCION Y DEBIDO A ESTO TUVO GRAN EXITO.

EN SUS PRINCIPIOS LA ESCUELA ERA UNICAMENTE PARA EL SEXO FEMENINO Y TRES AÑOS DESPUES SE FUSIONO CON EL KINDER DE PRAGA FUNDADO POR LA MAESTRA GUADALUPE SUAREZ QUIEN NO PODIA CONTINUAR INDEPENDIEMENTE. TRES AÑOS DESPUES CAMBIA DE NOMBRE A INSTITUTO MONTINI Y FUE EN ESTA EPOCA CUANDO SE HACE MIXTO. LA FILOSOFIA DEL INSTITUTO MONTINI ES FORMAR INTEGRALMENTE A SUS ALUMNOS EN SUS ASPECTOS FISICO, INTELECTUAL Y ESPIRITUAL.



ORGANIGRAMA "INSTITUTO MONTINI" (TIPO VERTICAL)

LA ESCUELA CUENTA CON REGLAMENTO INTERNO DE MAESTROS, ALUMNOS, MESA DIRECTIVA DE PADRES DE FAMILIA DE PREESCOLAR, PRIMARIA Y SECUNDARIA. LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO SON LOS ESTATUTOS QUE DICTA LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA PARA LA PRIMARIA Y SECUNDARIA Y POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO PARA LA PREPARATORIA. LAS POLITICAS INTERNAS, CONSULTAS Y TOMA DE DECISIONES SE REALIZAN EN LA REUNION DE CONSEJO EL CUAL SE FORMA POR EL DIRECTOR GENERAL Y LOS DIRECTORES DE SECCION.

ACTUALMENTE DESPUES DE DOCE AÑOS LA INSTITUCION SE ENCUENTRA EN LAS CALLES DE LOS JUAREZ # 12, ESTE CAMBIO ES DEBIDO A QUE EL LOCAL ES MAS GRANDE Y ESTA MEJOR UBICADO.

PARA SU INGRESO SE REALIZAN EXAMENES DE ADMISION A LOS ALUMNOS, DE CONOCIMIENTOS Y DE EVALUACION SICOLOGICA.

LA INSTITUCION CUENTA CON UNA AMPLIA INSTRUCCION MORAL Y SE EXTIENDE A CURSOS DE FORMACION PARA LOS PADRES DE FAMILIA. A PARTIR DE 1988 SE IMPARTEN EN TODOS LOS NIVELES CURSOS DE COMPUTACION.

1.81 HISTORIA DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO

DENTRO DE ESTE APARTADO SE HARA UNA BREVE RESEÑA DEL FENOMENO ADMINISTRATIVO EN LAS DIFERENTES ETAPAS DE LA VIDA DE MEXICO. SE ANALIZARAN DESDE LOS AZTECAS HASTA NUESTROS DIAS.

GARCIA RIVAS HERIBERTO (1978) AL REFERIRSE A LA ORGANIZACION DE LOS AZTECAS DICE; "EL PUEBLO AZTECA ESTABA COMPUESTO POR SEIS CLASES SOCIALES PRINCIPALES; NOBLES, SACERDOTES, AGRICULTORES, ARTESANOS, MERCADERES Y MILITARES. LA CLASE ACOMODADA LA INTEGRABAN LOS NOBLES, SACERDOTES, MERCADERES Y MILITARES.

LOS AGRICULTORES Y ARTESANOS, LOS MAS NUMEROSOS, FORMABAN LAS CLASES POBRES. DENTRO DE ESTAS, LOS MAS DESVALIDOS ERAN LOS TAMEMES O CARGADORES, SEMEJANTES A LAS BESTIAS DE CARGA. SOLO OCACIONALMENTE LOS PRISIONEROS DE GUERRA FUERON REDUCIDOS A LA CONDICION DE ESCLAVOS, PUES GENERALMENTE SE LES DEDICABA A LOS SACRIFICIOS HUMANOS. LA ESCLAVITUD ECONOMICA SE PRACTICO DE UN MODO INDIRECTO CON LOS PUEBLOS VECINOS E INCORPORADOS AL IMPERIO, AL EXIGIRSELES TRIBUTOS Y SERVICIOS (GARCIA, 1978).

LAS TIERRAS DESTINADAS AL CULTIVO Y A LA PRODUCCION SE DIVIDIAN EN LA SIGUIENTE FORMA; TECPANTLALLI O SEA LAS TIERRAS QUE PERTENECIAN AL REY Y SERVIAN PARA EL SOSTENIMIENTO DE SU CORTE, NO PODIAN SER VENDIDAS NI ARRENDADAS, AUNQUE SI CEDIDAS TEMPORALMENTE A OTRAS PERSONAS, QUE LAS TRABAJABAN PARA LA CORTE. TEOPANTLALLI, LAS TIERRAS DE LAS CENTROS RELIGIOSOS, ERAN TRABAJADAS POR LOS AGRICULTORES TURNANDOSE EN ELLO COMO LO HACIAN PARA LAS TIERRAS DEL REY. MILCHINALLI O TIERRA DE LOS MILITARES, CUYOS PRODUCTOS SE DESTINABAN A COSTEAR LAS GUERRAS; QUE ERAN TRABAJADAS EN FORMA IGUAL QUE LAS ANTERIORES (GARCIA, 1978).

ASI MISMO GARCIA, (1978) DICE "PILLALLI ERA LA TIERRA DE LA PROPIEDAD PRIVADA, CONCEDIDA POR DONACION O REGALO DEL REY, DE LAS NUEVAS TIERRAS CONQUISTADAS, A LOS NOBLES Y A LOS GUERREROS EN PAGO A SUS SERVICIOS. PODIAN DEJARSE EN HERENCIA A LOS HIJOS, ENAJENARSE O VENDERSE. LAS TRABAJABAN MEDIEROS QUE RECIBIAN PARTE DE LOS PRODUCTOS POR SU TRABAJO. CALPULLI ERAN TIERRAS COMUNALES EN FORMA DE PARCELAS; SU NOMBRE SIGNIFICA CONGREGACION DE CASAS O CALLES. ERAN TRABAJADAS CONJUNTAMENTE POR LOS HABITANTES DE CADA BARRIO Y SUS PRODUCTOS REPARTIDOS ENTRE ELLOS, DESPUES DE SEPARAR EL TRIBUTO AL REY. EL CALPULLI FUE LA CELULA DE LA COLECTIVIDAD EN LA ORGANIZACION SOCIAL DE LOS AZTECAS Y SE ASEMEJA AL EJIDO ACTUAL DE LA ORGANIZACION AGRARIA. EL CALPULLEC ERA EL ENCARGADO DE LA VIGILANCIA DE ESAS TIERRAS."

" LOS AZTECAS LLEGARON HACER DEL COMERCIO UNA VERDADERA INSTITUCION, QUE ADEMAS DE SUS FINES ECONOMICOS TUVO IMPORTANCIA POLITICA Y MILITAR, PUES LOS COMERCIANTES ERAN A LA VEZ EMBAJADORES Y ESPIAS." (GARCIA, 1978)

" EL FACTOR QUE MAS INFLUYO EN EL DESTINO DE LOS AZTECAS ERA LA EDUCACION. SE IMPARTIA LO MISMO EN LOS HOGARES QUE EN LOS COLEGIOS. LA EDUCACION DOMESTICA INCUMBIA AL PADRE PARA LOS HIJOS VARONES, PUES LES ENSEÑABA SU OFICIO, A PESCAR, A CAZAR, A LABRAR LA MADERA, Y LA EDUCACION DE LAS HIJAS LA HACIA LA MADRE ENSEÑANDOLES LAS LABORES DEL HOGAR. EN LOS COLEGIOS SE ENSEÑABA RELIGION Y MILICIA". (GARCIA, 1978)

1.8.1) LA EPOCA COLONIAL

A LA LLEGADA DEL CONQUISTADOR EUROPEO DESAPARECEN FORMAS DE ORGANIZACION AUTOCTONA, DANDO PASO A CONCEPTOS EUROPEOS SOBRE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS Y CONCEPTOS DEL TRABAJO.

SIN EMBARGO, LAS IDEAS Y VALORES DE LOS INDIGENAS NO FUERON BORRADOS NI ANIQUILADOS TOTALMENTE, LA NUEVA ESTRUCTURA EUROPEA NO PODIA TERMINAR CON UNA CULTURA PRODUCTO DE MUCHOS AÑOS DE HISTORIA PRECOLOMBINA. LOS VALORES EUROPEOS DE LOS CONQUISTADORES LOS IMPULSARON A HACER VILES EXPLOTACIONES, PRODUCTO DEL NACIENTE MERCANTILISMO EN EUROPA. LOS RELIGIOSOS POR EL CONTRARIO, FUERON EN MUCHOS CASOS LOS DEFENSORES DE LOS DERECHOS NATURALES.

EL CHOQUE CULTURAL PRODUJO, A TRAVES DE LOS AÑOS UNA CULTURA NUEVA, AMALGAMA DE LA EUROPEA Y DE LA AMERICANA, QUE SE PODRIA LLAMAR MEXICANA. ESTO SE PUEDE VER EN ALGUNAS COSTUMBRES RELIGIOSAS COMO LAS POSADAS Y LOS RITOS DE LOS MUERTOS. SE GENERA UN TIPO MUY ESPECIAL DE COMPADRAZGO QUE AFECTA EL

COMPORTAMIENTO DEL MEXICANO EN NUESTRAS ORGANIZACIONES. HAY SUPERIORES QUE ESTAN OBLIGADOS, MORALMENTE A SER COMPADRES DE SUS SUBORDINADOS, LO CUAL COMPLICA EN FORMA MUY ESPECIAL LA RELACION SUPERIOR-SUBORDINADO.

EN LA EPOCA COLONIAL E INCLUSIVE HASTA EL SIGLO PASADO, EXISTIAN MUCHOS TIPOS DE COMPADRAZGO MUY RESPETADOS.

LOS ESPAÑOLES TRAJERON A MEXICO, ADEMAS DE SUS CREENCIAS E IDIOMA UNA ORGANIZACION SOCIAL "POLITICO, ECONOMICA Y RELIGIOSA" .

1.8.2) EL MEXICO INDEPENDIENTE DEL SIGLO PASADO

AL NACER MEXICO COMO NACION, NO CONTABA CON UNA BASE CULTURAL Y TECNOLOGICA QUE LE PERMITIERA UN DESARROLLO ECONOMICO Y SANO, TAL Y COMO LA HABIAN INICIADO LAS COLONIAS INGLESAS EN NORTEAMERICA, LO QUE LES PERMITIO CONQUISTARNOS TECNOLOGICAMENTE.

LOS PRIMEROS INTENTOS DE INDUSTRIALIZACION TUVIERON POCOS ALCANCES. UNO DE LOS PRIMEROS ANTECEDENTES LO ENCONTRAMOS EN LAS IDEAS DEL SR. ESTEBAN ANTUÑANO, INDUSTRIAL POBLANO QUE IMPULSO LA INDUSTRIA TEXTIL Y FUE UNO DE LOS PRIMEROS PENSADORES QUE REFLEXIONARON ACERCA DE LA ECONOMIA MEXICANA. OTRO PRECURSOR DE LA INDUSTRIALIZACION EN MEXICO, FUE LUCAS ALAMAN, HISTORIADOR, POLITICO E IDEOLOGO MEXICANO, IMPULSOR DECIDIDO A LAS ACTIVIDADES INDUSTRIALES, EN 1942 PUBLICO ESTADO Y POSIBILIDADES DE LA INDUSTRIA.

1.8.3) EL PORFIRIATO

EL INTENTO MAS IMPORTANTE PARA IMPULSAR LA INDUSTRIA SE DIO

DURANTE LA DICTADURA DE PORFIRIO DIAZ, QUIEN INTRODUCE EL FERROCARRIL, LA ELECTRICIDAD, EL TELEFONO Y MUCHAS FABRICAS DE CAPITAL EXTRANJERO, BAJO UN LIBERALISMO ECONOMICO MUY RANCIO QUE PERMITIO LOS ABUSOS QUE NOS RELATA LA HISTORIA DE ESTA EPOCA, Y QUE OCACIONAN ENTRE OTRAS COSAS, LA REVOLUCION MEXICANA.

1.8.4) LA EPOCA POSREVOLUCIONARIA

LA EVOLUCION, A PARTIR DEL CESE DEL FUEGO DE LA LUCHA ARMADA CONTINUA, PERO YA BAJO LAS NUEVAS ESTRUCTURAS DE LOS ORDENAMIENTOS LEGALES DEL ART. 123 CONSTITUCIONAL Y CON LA FORMACION DEL SINDICALISMO QUE OSCILO ENTRE LAS CORRIENTES MARXISTAS Y LAS DEL MOVIMIENTO OBRERO ESTADOUNIDENSE.

SE PUEDE DECIR QUE MEXICO EN 1938, ADQUIRIO EN PARTE SU INDEPENDENCIA ECONOMICA AL EXPROPIAR LAS COMPANIAS PETROLERAS DE CAPITAL EXTRANJERO, LA LLEGADA DE LOS INTELLECTUALES ESPAÑOLES REFUGIADOS Y LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, QUE PROVOCA COMPRAS MASIVAS POR PARTE DE ESTADOS UNIDOS.

ES A PARTIR DE LA INDUSTRIALIZACION CUANDO SURGE EN MEXICO LA NECESIDAD DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION.

LA EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION HASTA CONVERTIRSE EN UN CAMPO PROFESIONAL FUE AYUDADA POR LAS APORTACIONES DE CONOCIMIENTOS E INVESTIGACIONES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL A MEDIDA QUE EMERGIA COMO CAMPO DE ESTUDIO.

ACTUALMENTE EN LAS ORGANIZACIONES LOS ADMINISTRADORES ESTAN A CARGO DE ACTIVIDADES SECUNDARIAS, ADMINISTRAN MEDIOS PARA LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DESEMPEÑADA POR LOS PROFESIONALES.

EN LAS ORGANIZACIONES DE EDUCACION EL PROFESIONAL (DIRECTOR DE UNA INSTITUCION) DECIDE QUE INVESTIGACION VA A EMPRENDER Y HASTA CIERTO GRADO LO QUE VA A ENSEÑAR.

LA AMPLITUD DE MOVILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES ES, POR LO GENERAL, RELATIVAMENTE LIMITADA Y ES MAS PROBABLE QUE UN PROFESIONAL ALCANCE EL PUESTO SUPREMO DE DIRECTOR DE UNA INSTITUCION.

LA FUNCION DEL JEFE DE LAS ORGANIZACIONES PROFESIONALES EXIGE DOS SERIES INCOMPATIBLES DE ORIENTACIONES, CARACTERISTICAS PERSONALES Y ACTITUDES. LA GRAVEDAD DEL DILEMA AUMENTA A CAUSA DEL ESQUEMA MOTIVACIONAL DE LOS PROFESIONALES TIPICOS. LOS PROFESIONALES DE EXITO EN SU MAYORIA NO ESTAN PREPARADOS PARA CONVERTIRSE EN ADMINISTRADORES. ALGUNOS RECHAZAN UN PAPEL ADMINISTRATIVO INCLUYENDO EL DE DIRECTOR DE ALGUNA ESCUELA, A CAUSA DE SU COMPROMISO CON LOS VALORES PROFESIONALES Y SUS LAZOS CON LOS GRUPOS PROFESIONALES Y PORQUE SIENTE QUE NO SERIAN CAPACES DE LLEVAR A CABO CON EXITO EL PAPEL ADMINISTRATIVO. LOS QUE ACEPTAN VOLUNTARIAMENTE PUESTOS ADMINISTRATIVOS ESTAN CON FRECUENCIA MENOS COMPROMETIDOS CON LOS VALORES PROFESIONALES QUE SUS COLEGAS. HAY VARIAS SOLUCIONES A ESTE DILEMA, LA MAS EXTENDIDA ES LA DEL ADMINISTRADOR ORIENTADO PROFESIONALMENTE.

WILSON, (1942) HALLO QUE DE LAS TREINTA UNIVERSIDADES EN LAS QUE REALIZO UN ESTUDIO, VEINTIOCHO TENIAN PRESIDENTES QUE HABIAN SIDO PROFESORES, AUNQUE NINGUNO ERA UN INTELLECTUAL EMINENTE. PARECE QUE LOS ACADEMICOS QUE SE INCLINAN A ASUMIR TAREAS ADMINISTRATIVAS O QUE ESTAN ORIENTADOS HACIA LA ORGANIZACION, NO SOLAMENTE PUBLICAN MENOS EN CANTIDAD Y CALIDAD DESPUES DE HABER OCUPADO PUESTOS ADMINISTRATIVOS, SINO QUE TAMBIEN TENDRIAN A PUBLICAR MENOS ANTES DE ACEPTAR TALES PUESTOS.

LA TEORIA BUROCRATICA DE WEBER SUPONE QUE HAY UNA ESTRUCTURA DE AUTORIDAD PRINCIPAL (LINEAL). PUEDE SER MUY COMPLICADA Y TENER MUCHAS RAMAS, PERO SIEMPRE TIENE UN CENTRO DE AUTORIDAD, LA AUTORIDAD PRINCIPAL ESTA DIRECTAMENTE RELACIONADA CON LA ACTIVIDAD FINAL PRIMARIA DE LA ORGANIZACION Y SOLO INDIRECTAMENTE CON LAS ACTIVIDADES SECUNDARIAS (MEDIOS).

EN LAS ORGANIZACIONES PROFESIONALES PARECE QUE NO HAY LINEA DE AUTORIDAD EN ESTE SENTIDO SE HA SUGERIDO QUE ESTO QUIERE -DECIR QUE LAS ORGANIZACIONES PROFESIONALES TIENEN UNA ESTRUCTURA-"FUNCIONAL" DE AUTORIDAD (MOORE, 1951). EN LAS ORGANIZACIONES PROFESIONALES HAY EN REALIDAD DOS TIPOS DE AUTORIDAD, PERO SOLAMENTE LA NO PROFESIONAL ESTA ESTRUCTURADA EN FORMA BUROCRATICA, CON UNA LINEA DEFINIDA Y UN CENTRO DE AUTORIDAD, ESTA LINEA ES RESPONSABLE PRINCIPALMENTE DE LAS ACTIVIDADES SECUNDARIAS. HAY TRES AREAS DE ACTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PROFESIONALES;

- A) LAS ACTIVIDADES FINALES PRINCIPALES LLEVADAS A CABO POR PROFESIONALES Y CASI COMPLETAMENTE BAJO LA AUTORIDAD DEL PROFESIONAL QUE EJECUTA LA ACTIVIDAD DIRIGE A LOS SEMIPROFESIONALES O NO PROFESIONALES QUE LA REALIZAN.
- B) ACTIVIDADES SECUNDARIAS EJECUTADAS POR ADMINISTRADORES Y PERSONAL NO PROFESIONAL POR LOS PROFESIONALES.
- C) HAY UNA CLARA JERARQUIA Y UN PREDOMINIO ADMINISTRATIVO, Y ES FACIL EQUIVOCAR LA NATURALEZA DE LA ORGANIZACION PROFESIONAL Y VER A LOS PROFESIONALES COMO PARTE DE UNA ESTRUCTURA DE LINEA ADMINISTRATIVA, PERO LA JERARQUIA EXISTENTE EN ESTE CAMPO ESTA LIMITADA A ACTIVIDADES SECUNDARIAS.

OTRO TIPO DE ORGANIZACIONES SON LAS SEMIPROFESIONALES EN DONDE LA BASE DE LA AUTORIDAD PROFESIONAL ES EL CONOCIMIENTO, Y LA RELACION ENTRE LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA Y PROFESIONAL ESTA NOTABLEMENTE AFECTADA POR LA CANTIDAD Y CLASE DE CONOCIMIENTOS QUE TIENE EL PROFESIONAL. LA ORGANIZACION SEMIPROFESIONAL MAS TIPICA ES LA ESCUELA PRIMARIA.

EL FIN DE LA ESCUELA PRIMARIA ES EN GRAN PARTE COMUNICAR MAS BIEN QUE CREAR O APLICAR EL CONOCIMIENTO. EL TRABAJO EN ESTA ORGANIZACION TIENE MENOS AUTONOMIA, SU TRABAJO DIARIO ESTA ESTRECHAMENTE REGULADO POR LA ORGANIZACION, SUS DEBERES EN EL TRABAJO SON COMPARATIVAMENTE MAS ESPECIFICOS. EN CASO EN QUE LA ACTUACION NO ES VISIBLE COMO EN LA ENSEÑANZA, POR QUE SE DESARROLLA EN EL SALON DE CLASES SE EXIGE UN INFORME DETALLADO DE LA ACTUACION Y SE PERMITE A LOS SUPERVISORES A HACER VISITAS DE SORPRESA PARA COMPROBAR EL TRABAJO QUE SE ESTA HACIENDO.

SE PUEDE CONCLUIR QUE EN LAS ORGANIZACIONES EN DONDE LA DIRECCION ESTA A CARGO DE UN PROFESIONAL LOS EXITOS NO SERAN MAYORES POR LA FALTA DE CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. LO IDEAL SERIA ENCONTRAR EN ESTAS ORGANIZACIONES UN EQUIPO DE TRABAJO QUE ABARQUE LOS INTERESES DE TODAS LAS AREAS DE TRABAJO Y QUE EL INTERES COMUN SEA LA INSTITUCION COMO UNA ORGANIZACION ESTRUCTURADA.

JAMES, (1975) REALIZO UN ESTUDIO DONDE SE CONFIRMA LO ANTES MENCIONADO: "LOS DIRECTORES NO TIENEN CAPACIDAD DE DIRIGIR Y SE SELECCIONAN POR SUS CONOCIMIENTOS ACADEMICOS Y NO ADMINISTRATIVOS, ES POR ESTO QUE LAS ESCUELAS NO OPERAN EFICIENTEMENTE. LA EFECTIVIDAD DE LOS DIRECTORES DEPENDE DE SU HABILIDAD PARA RESPONDER A LOS CAMBIOS INTERNOS Y DEMANDAS EXTERNAS Y, DE MANTENER LA ESTABILIDAD Y LA UNIDAD NECESARIA PARA ALCANZAR METAS ESTABLECIDAS".

LA SITUACION DE MUCHAS ESCUELAS EN JAMAICA, ES TESTIGO DE LA NECESIDAD DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO PARA PREPARAR A LOS DIRECTORES A REALIZAR UN BUEN DESEMPEÑO ACADEMICO Y PROFESIONAL.

LA POLITICA PARA SELECCIONAR A DIRECTORES, BASANDOSE EN SU CAPACIDAD ACADEMICA Y SU EXITO DENTRO DEL SALON DE CLASES ES INADECUADA PARA LA ADMINISTRACION ESCOLAR, YA QUE LOS SEMINARIOS Y TALLERES QUE SE IMPARTEN EL MINISTERIO DE EDUCACION Y LA ASOCIACION DE MAESTROS (EN JAMAICA) SON MUY CORTOS Y POR LO TANTO DEJAN MUCHO QUE DESEAR PARA QUE UNA ESCUELA OPERE EFICIENTEMENTE.

1.8.5) TIPOS DE ORGANIGRAMAS

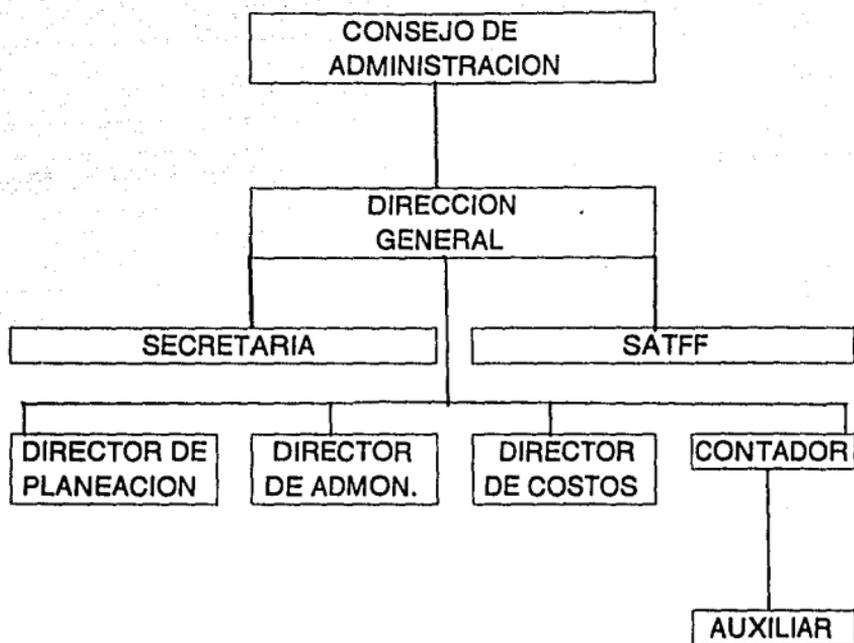
LOS ORGANIGRAMAS SON LOS ESQUEMAS EN DONDE SE MUESTRAN TODOS LOS COMPONENTES DE UNA ORGANIZACION. LOS ORGANIGRAMAS PRESENTAN VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

VENTAJAS

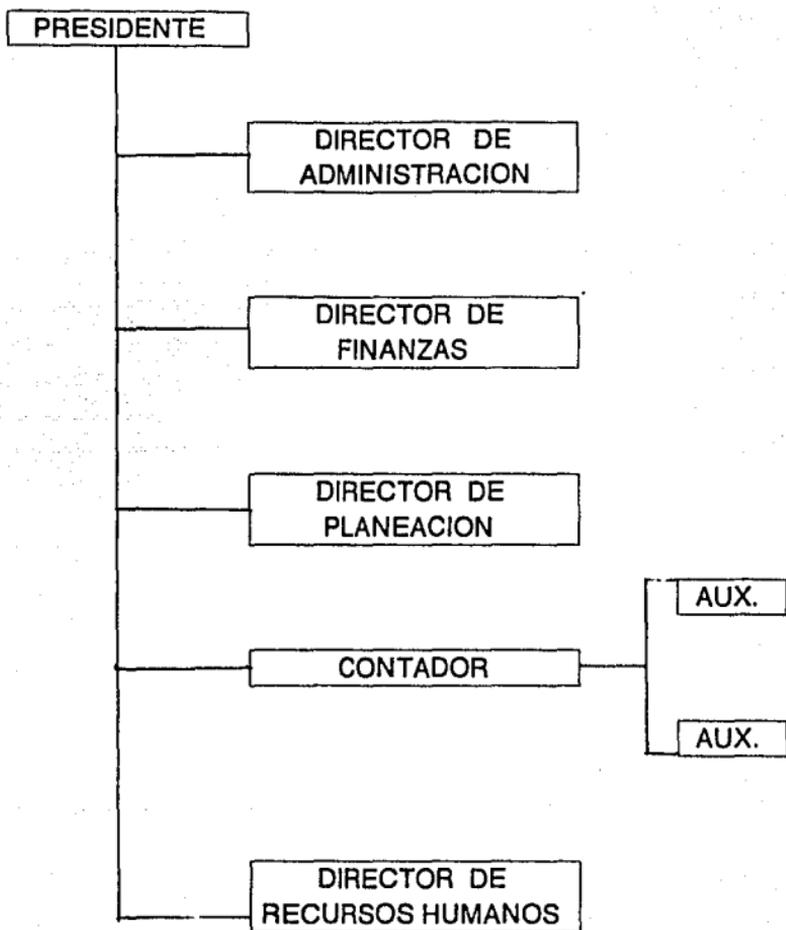
- 1.- VINCULACION HORIZONTAL Y VERTICAL ENTRE COMPONENTES.
- 2.- UBICACION POR AREAS DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.
- 3.- ANALISIS EN LA REESTRUCTURACION Y REORGANIZACION.
- 4.- ELEMENTO DE PROYECCIONES PARA LA SUSTITUCION DEL PERSONAL.

DESVENTAJAS

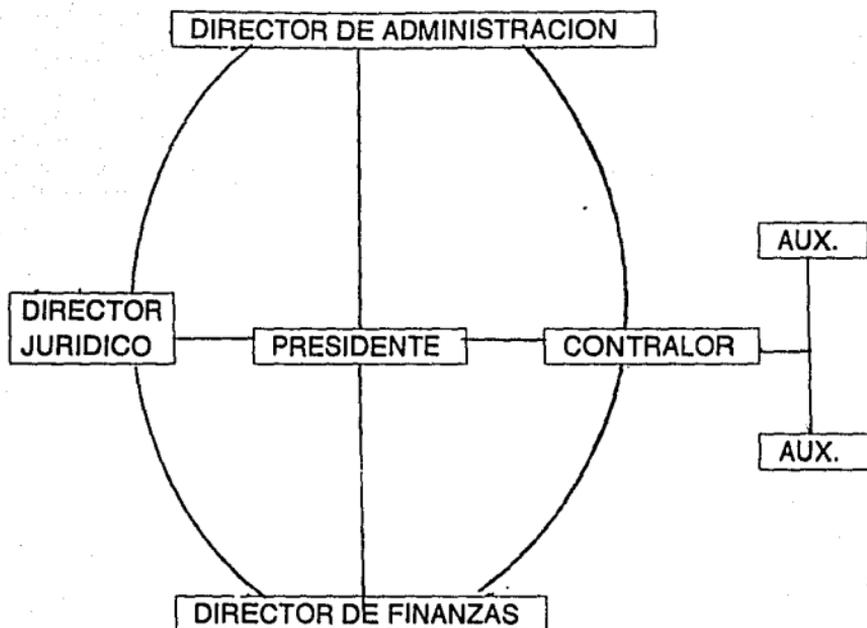
- 1.- NO TIENEN FLUJOS, SON ESTATICOS.
- 2.- NO HABLAN DE CARGA DE TRABAJO.



ORGANIGRAMA HORIZONTAL



ORGANIGRAMA ESCALAR



ORGANIGRAMA CIRCULAR

CLASIFICACION

POR SU CONTENIDO:

ESTRUCTURAL (ORGANOS)

FUNCIONAL (ORGANOS Y FUNCIONES)

POR SU FORMA:

VERTICALES

HORIZONTALES

CIRCULARES

ESCALARES

POR SU AMBITO:

GENERALES A LA ORGANIZACION

ESPECIFICOS POR AREAS

1.9.1) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

INDICAMOS POR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL "LA DISTRIBUCION DE LAS PERSONAS EN DIFERENTES LINEAS ENTRE LAS POSICIONES SOCIALES QUE INFLUENCIAN EL PAPEL DE ELLAS EN SUS RELACIONES" (BLAU 1974) .

ESTA DEFINICION SIMPLE REQUIERE AMPLIARSE UN POCO. UNA IMPLICACION DE LA DEFINICION ES LA DIVISION DEL TRABAJO; A LAS PERSONAS SE LES ASIGNA, DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, DIFERENTES TAREAS U OFICIOS. OTRA IMPLICACION ES QUE LAS ORGANIZACIONES CONTIENEN RANGOS, O UNA JERARQUIA; LAS POSICIONES QUE DETENTAN LAS PERSONAS TIENEN REGLAS Y NORMAS QUE ESPECIFICAN, EN GRADOS DIFERENTES, COMO DEBEN COMPORTARSE EN ESAS POSICIONES.

RANSON, HININGS Y GREENWOOD, (1980) TIENEN UNA PERSPECTIVA LIGERAMENTE DIFERENTE DE LO QUE ES LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

CONCIBEN LA ESTRUCTURA COMO "UN MEDIO COMPLEJO DE CONTROL QUE SE PRODUCE Y SE RECREA CONTINUAMENTE POR LA INTERACCION PERO QUE DETERMINA, AL MISMO TIEMPO, ESA INTERACCION; LAS ESTRUCTURAS SON CONSTITUIDAS Y CONSTITUTIVAS".

ESTE ENFOQUE IMPLICA QUE LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACION NO ES FIJA, A LO LARGO DEL TIEMPO SINO QUE POR EL CONTRARIO, DEFINE LO QUE VA EN ELLA Y ES MODELADA, A SU VEZ, POR SU CONTENIDO. ESTE PUNTO PONE PRESENTE EL HECHO DE QUE LAS ORGANIZACIONES SON CONSERVADORAS POR NATURALEZA Y SU ESTRUCTURA CONSTITUYE LAS INTERACCIONES QUE SE PRESENTAN DENTRO DE ELLAS.

LA ESTRUCTURA NO GENERA CONFORMIDAD TOTAL PERO PREVIENE UN COMPORTAMIENTO ALEATORIO.

MEYER Y ROWAN, (1977) TIENEN UNA IDEA DIFERENTE DE LO QUE ES UNA ESTRUCTURA. VEN UNA ESTRUCTURA COMO UN MITO CREADO POR LAS DEMANDAS SOCIALES. KAMENS DICE, POR EJEMPLO QUE LOS COLEGIOS Y LAS UNIVERSIDADES CREAN CATEGORIAS DE MIEMBROS, UNA DE LAS CUALES PUEDEN SER LOS EGRESADOS, QUE LEGITIMAN LOS DERECHOS SOCIALES DE ESOS GRUPOS. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, DE ACUERDO CON KAMENS, ES UNA AUTODEFINICION DE LOS EFECTOS QUE SE VAN A PRODUCIR SOBRE LOS ESTUDIANTES. EL ENFOQUE DE MEYER Y ROWAN INDICA QUE LA ESTRUCTURA LA CONFORMA LAS PRACTICAS Y LOS PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS POR LOS CONCEPTOS RACIONALIZADOS PREVALECIENTES SOBRE EL TRABAJO ORGANIZACIONAL Y QUE ESTAN INSTITUCIONALIZADOS EN LA SOCIEDAD.

MIENTRAS QUE ESTOS ENFOQUES NOS SENSIBILIZAN ACERCA DEL HECHO DE QUE LA ESTRUCTURA FORMAL DE LAS ORGANIZACIONES PUEDE SER LO QUE EN REALIDAD IMPLICA LA ORGANIZACION, PARECEN ESTAR MUY ALEJADAS DE LA REALIDAD QUE CONFRONTAN LAS PERSONAS QUE ESTAN DENTRO Y FUERA DE LAS ORGANIZACIONES.

ES CIERTO QUE ALGUNOS REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES TIENEN UN IMPACTO QUE VA MAS ALLA DEL PROPOSITO ENUNCIADO. LOS REQUISITOS PARA LOS GRADOS EN COLEGIOS Y UNIVERSIDADES SIRVEN PARA CLASIFICAR A LAS PERSONAS EN CATEGORIAS PERO SON TAMBIEN UNA REALIDAD QUE CONFRONTAN ESTUDIANTES, PROFESORES, ADMINISTRADORES PERSONAS QUE DEBEN ENTENDERSE CON LOS REQUISITOS.

PARECERIA UTIL RECONOCER QUE LA ESTRUCTURA PUEDE SERVIR PARA MANEJAR DIRECTAMENTE SU PRESENCIA. ENTONCES, LOS ENFOQUES DE BLAU Y RANSON Y OTROS, ANALIZADOS ANTERIORMENTE, SERVIRAN DE BASE PARA EL SIGUIENTE ANALISIS.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESEMPEÑA TRES FUNCIONES BASICAS, PRIMERO Y FUNDAMENTALMENTE, LAS ESTRUCTURAS ESTAN PARA PRODUCIR RESULTADOS ORGANIZACIONALES Y ALCANZAR OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. SEGUNDO, LAS ESTRUCTURAS ESTAN DISEÑADAS PARA MINIMIZAR, O AL MENOS REGULAR, LA INFLUENCIA DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES SOBRE LA ORGANIZACION.

LAS ESTRUCTURAS SE IMPONEN PARA GARANTIZAR QUE LOS INDIVIDUOS SE ADAPTAN A LAS EXIGENCIAS DE LA ORGANIZACION Y NO AL CONTRARIO. TERCERO, LAS ESTRUCTURAS SON EL MEDIO EN EL CUAL SE EJERCE EL PODER (LAS ESTRUCTURAS CONFORMAN TAMBIEN O DETERMINAN QUE POSICIONES TIENEN PODER), EN EL CUAL SE TOMAN DESICIONES (EL FLUJO DE INFORMACION QUE SE REQUIERE PARA TOMAR UNA DECISION ESTA DETERMINADO, EN GRAN MEDIDA, POR LA ESTRUCTURA) Y EN EL CUAL SE LLEVAN A CABO LAS ACTIVIDADES DE LAS ORGANIZACIONES.

SON MUCHAS LAS DISCUSIONES SOBRE LA ESTRUCTURA QUE NO TIENEN EN CUENTA AL INDIVIDUO. SE ANOTO YA QUE UNA FUNCION DE LA ESTRUCTURA ES REGULAR LA INFLUENCIA DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES. ESTA REGULACION PUEDE SER SEVERA O DIFICILMENTE DETECTABLE.

EN ALGUNOS CASOS TODAS LAS ACCIONES DE LOS INDIVIDUOS ESTAN DIRIGIDAS MIENTRAS QUE EN OTROS SE LES IMPULSA A UTILIZAR LA MAYOR LIBERTAD POSIBLE. DEBE NOTARSE QUE CUANDO SE HACE ENFASIS EN LA LIBERTAD, LA ORGANIZACION HA EJERCIDO, POR LO GENERAL, UN FUERTE CONTROL SOBRE LOS PROCESOS PARA SELECCIONAR LOS INDIVIDUOS (BLAU Y SCHOENHERR, 1971).

LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES PRODUCE IMPACTO SOBRE LOS INDIVIDUOS, POR ENCIMA Y MAS ALLA, DE LA DETERMINACION SOBRE LA CUANTIA DE LA LIBERTAD QUE SE EJERZA. POR EJEMPLO, LA POSICION QUE TIENE UN INDIVIDUO EN UNA ORGANIZACION, SECRETARIA, SUPERVISOR, MANDO MEDIO, O LO QUE SEA, MOLDEA LAS REACCIONES INDIVIDUALES CON RESPECTO A LA ORGANIZACION (HERMAN, DUNHAM Y HULIN 1975). AUNQUE FACTORES DEMOGRAFICOS COMO EDAD O SEXO SON TAMBIEN DETERMINANTES, PARECE SER MAS IMPORTANTE LA POSICION DEL INDIVIDUO. DE MANERA SIMILAR, LA SATISFACCION DEL INDIVIDUO EN SU TRABAJO ESTA RELACIONADA CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (IVANCEVICH Y DONNELLY 1975). A PESAR DE QUE LAS DIFICULTADES PARA CLASIFICAR TANTO A LOS INDIVIDUOS COMO A LAS ORGANIZACIONES HACEN LA EVIDENCIA NO INCLUSIVA PARECE SER QUE ALGUNOS TIPOS DE TRABAJADORES SE ENCUENTRAN MAS SATISFECHOS EN UNA CLASE DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MIENTRAS QUE OTROS PREFIEREN UNA DIFERENTE. EN EL ESTUDIO DE IVANCEVICH Y DONNELLY, POR EJEMPLO, LOS SUJETOS DE LA INVESTIGACION, VENDEDORES, SE ENCONTRABAN MAS SATISFECHOS Y CON MENOS ANSIEDAD EN ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES "PLANAS", ES DECIR, CON MENOS NIVEL JERARQUICOS.

LAS CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES E INDIVIDUALES INTERACTUAN. ES INDUDABLE QUE ALGUNAS COSAS QUE PODRIAN APARECER COMO LA CONSECUENCIA DE ACCIONES INDIVIDUALES LLEGAN A TENER IMPORTANTES VINCULOS ESTRUCTURALES. POR EJEMPLO, LA CAPACIDAD PARA INNOVAR, GENERALMENTE ACEPTADA COMO CRUCIAL PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA ORGANIZACION, PODRIA APARENTEMENTE ESTAR BASADA EN LA CAPACIDAD DE LOS INDIVIDUOS PRESENTES EN LA ORGANIZACION.

SIN EMBARGO, ESTE PUEDE NO SER EL CASO. BALDRIDGE Y BURNHAN (1975) ENCONTRARON QUE FACTORES ESTRUCTURALES COMO TAMAÑO Y LA COMPLEJIDAD DE LA ORGANIZACION, CONJUNTAMENTE CON CARACTERISTICAS DEL MEDIO AMBIENTE, TENIAN MAS RELACION CON LAS INNOVACIONES ORGANIZACIONALES QUE FACTORES INDIVIDUALES COMO EDAD, ACTITUD Y EDUCACION.

NUEVAMENTE, EL PUNTO BASICO NO ES QUE LOS INDIVIDUOS NO SEAN IMPORTANTES SINO QUE LAS CARACTERISTICAS INDIVIDUALES INTERACTUAN CON LAS CARACTERISTICAS ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION PARA PRODUCIR LOS EVENTOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

LA ENORME MAYORIA DE LOS ESTUDIOS SOBRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES HACEN, ADVERTIDA O INADVERTIDAMENTE, LA SUPOSICION DE QUE UNA ORGANIZACION HAY UNA ESTRUCTURA: PERO SE TIENE UNA GRAN EVIDENCIA DE QUE ESTE NO ES EL CASO (LITWAK 1961). EXISTEN DIFERENCIAS ESTRUCTURALES ENTRE UNIDADES DE TRABAJO, DEPARTAMENTOS Y DIVISIONES Y LAS HAY TAMBIEN DE ACUERDO CON LA POSICION QUE SE OCUPE DENTRO DE LA JERARQUIA.

EXISTE DIFERENCIA INTRAORGANIZACIONAL ENTRE UNIDADES DE LA ORGANIZACION Y HACIA ARRIBA Y HACIA ABAJO EN LA JERARQUIA ADMINISTRATIVA.

LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES ADOPTAN MUCHAS FORMAS. EL TRABAJO INICIAL SOBRE LAS ESTRUCTURAS ES LA DESCRIPCION DE WEBER (1947) SOBRE EL TIPO IDEAL DE BUROCRACIA. WEBER AFIRMA QUE UNA BUROCRACIA TIENE UNA JERARQUIA DE AUTORIDAD, AUTORIDAD LIMITADA, DIVISION DEL TRABAJO, PARTICIPANTES TECNICAMENTE COMPONENTES, PROCEDIMIENTOS PARA EL TRABAJO, REGLAS PARA LOS EMPLEADOS Y GRATIFICACIONES DIFERENCIALES. SI TODOS ESTOS COMPONENTES ESTAN PRESENTES EN UN ALTO GRADO SE TIENE EL TIPO IDEAL DE BUROCRACIA.

LA IMPLICACION IMPORTANTE ES, NATURALMENTE, QUE LAS ORGANIZACIONES SE APARTAN, EN LA PRACTICA DE ESTE TIPO IDEAL COMO SE HA DEMOSTRADO (HALL 1963).EN UNA ORGANIZACION COMENTA HAGE, (1979) HA NOTADO QUE UNA VERDADERA BUROCRACIA TIENE LAS SEMILLAS PARA LA RIGIDEZ Y PARA EL COMPORTAMIENTO RITUAL. TAMBIEN COMENTA HAGE QUE WEBER NO DISEÑO COMO LA MEJOR Y UNICA FORMA ORGANIZACIONAL, LO CUAL SE HA PUESTO AMPLIAMENTE EN DUDA EN LOS AÑOS RECIENTES.

BURNS Y STALKER, (1961) DIERON UN PASO MUY IMPORTANTE EN EL ANALISIS DE FORMAS ORGANIZACIONALES MULTIPLES ADEMAS DE QUE DISEÑARON OTRA TIPOLOGIA, IDENTIFICARON LA FORMA "MECANICA" QUE ES MUY CERCANA AL TIPO IDEAL DE BUROCRACIA DE WEBER Y LA FORMA "ORGANICA", QUE ES PRACTICAMENTE UN OPUESTO LOGICO A LA ANTERIOR. EN CONSECUENCIA, LAS ORGANIZACIONES ORGANICAS TIENEN EN VEZ DE UNA AUTORIDAD JERARQUICA, UNA RED ESTRUCTURAL DE CONTROL; EN VEZ DE ESPECIALIZACION EN LAS TAREAS, UN AJUSTE CONTINUO DE LA MISMA; EN VEZ DE SUPERVISION JERARQUICA, UN SISTEMA DE COMUNICACIONES QUE INVOLUCRA INFORMACION Y CONSEJO, VEN LA FORMA ORGANIZACIONAL COMO LIGADA ESTRECHAMENTE CON EL MEDIO EN EL CUAL ESTAN ENTRELAZADAS LAS ORGANIZACIONES, ESPECIALMENTE EN TERMINOS DE LA TECNOLOGIA QUE ESTA SIENDO UTILIZADA POR LA ORGANIZACION, PUNTO QUE FUE ENFATIZADO MAS TARDE POR LAWRENCE Y LORSCH, (1967).

MENCIONAREMOS UNA SERIE DE FACTORES QUE SE CREE ESTAN FUERTEMENTE ASOCIADOS CON LA ESTRUCTURA, EMPEZANDO POR EL TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES.

EL TAMAÑO PARECE SER, A PRIMERA VISTA, UNA VARIABLE SIMPLE DE EL NUMERO DE PERSONAS VINCULADAS CON LA ORGANIZACION. PERO EL TAMAÑO ES ALGO MUCHO MAS COMPLICADO DE LO QUE ACABA DE DECIRSE. LA DISCUSION DE LOS LIMITES DE LAS ORGANIZACIONES SUGIERE QUE, EN OCACIONES ES PROBLEMATICO SABER QUIEN ESTA DENTRO Y QUIEN FUERA

DE UNA ORGANIZACION. KIMBERLY (1976) DEMUESTRA, QUE EL TAMAÑO TIENE CUATRO COMPONENTES:

EL PRIMER COMPONENTE DEL TAMAÑO ES LA CAPACIDAD FISICA DE LAS ORGANIZACIONES, EN LAS ESCUELAS SE CUENTA CON UN CIERTO NUMERO DE BANCAS PARA LOS ALUMNOS, TAMBIEN CUENTAN CON UNA CAPACIDAD DEFINIDA EN TERMINOS DE SALONES DE CLASES.

EL SEGUNDO ASPECTO RELACIONADO CON EL TAMAÑO ES EL PERSONAL QUE LA ORGANIZACION TIENE A SU DISPOSICION. ESTE ES LA MEDIDA Y CONCEPTUALIZACION UTILIZADA MAS GENERALMENTE, EMPLEADA EN EL 80 POR CIENTO DE LOS ESTUDIOS REVISADOS POR KIMBERLY, (1976).

EL PROBLEMA BASICO PARA UTILIZAR ESTE ASPECTO ES QUE EL NUMERO DE PERSONAS TIENE UN SIGNIFICADO AMBIGUO. EN ALGUNAS ORGANIZACIONES COMO ESCUELAS Y UNIVERSIDADES EL TAMAÑO, MIRADO EN ESTA FORMA, ES UNA META YA QUE MAS TAMAÑO IMPLICA MAYOR PRESUPUESTO. EN OTRAS ORGANIZACIONES EL OBJETIVO PUEDE SER MANTENER EL TAMAÑO AL MINIMO POSIBLE CON EL FIN DE REDUCIR COSTOS.

EL TERCER ASPECTO EN RELACION CON EL TAMAÑO LO CONSTITUYEN LOS INSUMOS Y LOS PRODUCTOS DE LA ORGANIZACION LO CUAL PUEDE INVOLUCRAR COMO INSUMOS, FACTORES TALES COMO EL NUMERO DE ESTUDIANTES Y COMO RESULTADO EL VOLUMEN DE VENTAS. KIMBERLY (1976) SUGIERE QUE ESTA MEDIDA TENGA UN USO QUE ESTE LIMITADO A COMPARACIONES ENTRE ORGANIZACIONES DE TIPO SIMILAR.

EL ASPECTO FINAL RESPECTO AL TAMAÑO ES LA DISCRECIONALIDAD DE LOS RECURSOS QUE UNA ORGANIZACION TIENE A SU DISPOSICION COMO PATRIMONIO O ACTIVOS NETOS.

ESTE ES UN PUNTO CONCEPTUALMENTE DISTINTO DE LOS OTROS MENCIONADOS EN RELACION CON EL TAMAÑO.

KIMBERLY SUGIERE QUE ESTOS ASPECTOS DEL TAMAÑO PUEDEN ESTAR MUY INTERCORRELACIONADOS EN ALGUNOS CASOS Y QUE, INDUDABLEMENTE LO ESTAN PERO QUE LAS DIFERENCIAS CONCEPTUALES ENTRE ELLOS SON TAN GRANDES QUE OBLIGAN A TRATARLAS INDEPENDIENTEMENTE.

TAMBIEN ANOTA QUE LAS CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES PUEDEN SER UNA CONSECUENCIA, COVARIANZA, O DETERMINANTE DEL TAMAÑO. LA INVESTIGACION DE MARTIN, (1979) VERIFICO LA CONCEPTUALIZACION DE KIMBERLY SOBRE LOS CUATRO ASPECTOS DEL TAMAÑO.

BUENA PARTE DEL TRABAJO QUE LIGA EL TAMAÑO CON LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION SE REALIZO ANTES DE LOS ESTUDIOS DE KIMBERLY, (1976). ESTOS SE BASAN EXCLUSIVAMENTE EN EL NUMERO DE PERSONAS QUE PERTENECEN A LA ORGANIZACION. ESTOS ESTUDIOS INDICAN QUE SE HAN ADOPTADO EN LA INVESTIGACION SOBRE TAMAÑO, CON ALGUNOS AUTORES QUE ARGUMENTAN QUE EL TAMAÑO ES EL DETERMINANTE DE LA ESTRUCTURA Y OTROS AFIRMANDO LO CONTRARIO.

LOS PRINCIPALES DEFENSORES DE LA IMPORTANCIA DEL TAMAÑO COMO UN DETERMINANTE DE LA ESTRUCTURA HAN SIDO PETER M. BLAU Y SUS COLABORADORES (1977), SUS DATOS SE RECOGIERON PRINCIPALMENTE DE ESTUDIOS REALIZADOS EN UNIVERSIDADES Y ALMACENES DE DEPARTAMENTOS. LOS DATOS REVELAN ALGUNAS ANOMALIAS ACERCA DE LAS ORGANIZACIONES ASI COMO TAMBIEN ALGUNAS CONSIDERACIONES IMPORTANTES SOBRE EL PAPEL QUE ELLAS JUEGAN EN LA SOCIEDAD CONTEMPORANEA.

LOS ESTUDIOS DE BLAU SE CENTRAN PRINCIPALMENTE EN EL TAMAÑO Y LA DIFERENCIACION ORGANIZACIONAL. LA DIFERENCIACION SE MIDE POR EL NUMERO DE NIVELES, DEPARTAMENTOS Y OFICIOS DENTRO DE UNA

ORGANIZACION. LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION INDICAN QUE UN CRECIMIENTO EN EL TAMAÑO ESTA RELACIONADO CON UN AUMENTO EN LA DIFERENCIACION. SIN EMBARGO, LA TASA DE DIFERENCIACION DECRECE CON AUMENTOS EN EL TAMAÑO. POR EL OTRO LADO, LOS GASTOS GENERALES SON MENORES EN LAS ORGANIZACIONES MAS GRANDES Y ES MAYOR LA COBERTURA DE CONTROL DE LOS SUPERVISORES. SIENDO ASI QUE LOS GASTOS GENERALES ESTAN EN RELACION INVERSA CON EL TAMAÑO Y LA COBERTURA DE CONTROL EN RELACION DIRECTA, O POSITIVA.

LAS GRANDES ORGANIZACIONES ESTAN EN CONDICIONES DE LOGRAR ECONOMIAS DE ESCALA. Y ES AQUI DONDE SE DEMUESTRA LA ANOMALIA. EL TAMAÑO ESTA RELACIONADO CON LA DIFERENCIACION, Y LA DIFERENCIACION, QUE CONLLEVA UNA NECESIDAD POR TENER MAYOR CONTROL Y COORDINACION, LO ESTA CON AUMENTOS EN LA DEMANDA POR ADMINISTRACION GENERAL. ENTONCES, TAMAÑO Y DIFERENCIACION TIENEN PROPOSITOS CRUZADOS. BLAU CONCLUYE QUE EL FACTOR TAMAÑO ES MUY CRITICO Y QUE DE UN TAMAÑO GRANDE TODAVIA SE LOGRAN ECONOMIAS DE ESCALA. MILETI, GILLESPIE Y HAAS, (1977) AMPLIARON ESTOS HALLAZGOS CON UN CONJUNTO DIFERENTES DE DATOS.

EL SEGUNDO CONJUNTO DE ESTUDIOS EN IMPORTANCIA QUE ENCUENTRA EL TAMAÑO COMO EL PRINCIPAL DETERMINANTE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ES EL DEL GRUPO "ASTON" (EL GRUPO ASTON ES UNA SERIE DE INVESTIGADORES EN EL REINO UNIDO QUE ESTUVIERON ASOCIADOS EN LA UNIVERSIDAD DE ASTON EN BIRMINGHAM, 1973) LA PRINCIPAL CONCLUSION DE ESTOS ESTUDIOS ES QUE UN AUMENTO EN EL TAMAÑO ESTA RELACIONADO CON UNA MAYOR ESTRUCTURACION DE LAS ACTIVIDADES Y UNA DISMINUCION EN LA CONCENTRACION DE LA AUTORIDAD. LA MAYORIA DE LOS DATOS SON TOMADOS DE ORGANIZACIONES DE MANUFACTURA.

SE TIENE AUN OTRA EVIDENCIA CON RESPECTO A LA IMPORTANCIA DEL TAMAÑO. MATHONY, (1972) INFORMA QUE LAS PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

ESTAN RELACIONADAS CON EL TAMAÑO DE LA UNIDAD QUE SE ESTA SUPERVISANDO. LA FLEXIBILIDAD EN LAS TAREAS DEL PERSONAL, LA MEDIDA DE LA DELEGACION DE LA AUTORIDAD Y UN ENFASIS EN RESULTADOS Y NO EN PROCEDIMIENTOS, ESTAN RELACIONADOS CON UNIDADES DE TAMAÑO MAS GRANDE.

1.9.2) EL TAMAÑO Y EL INDIVIDUO

ANTES DE TRATAR ALGUNOS PROBLEMAS SOBRE LAS RELACIONES ENTRE TAMAÑO Y ESTRUCTURA, MIRAREMOS LIGERAMENTE EL IMPACTO QUE EL TAMAÑO ORGANIZACIONAL TIENE SOBRE EL INDIVIDUO. PARA CUALQUIERA QUE TENGA ALGUN CONTACTO CON UNA ORGANIZACION COMO EMPLEADO, CLIENTE O COMPRADOR, EL TAMAÑO QUE ELLA TENGA ES UNA REALIDAD INMEDIATA. UNA ORGANIZACION GRANDE ENFRENTA AL INDIVIDUO CON COSAS DESCONOCIDAS Y SU TAMAÑO ES, PROBABLEMENTE, LO PRIMERO QUE NOTAN LAS PERSONAS. HAY CANTIDAD DE PERSONAS QUE SE ENCUENTRAN HACIENDO COSAS QUE ESTAN MAS ALLA DE UNA POSIBLE COMPRENSION. EL IMPACTO DEL TAMAÑO ORGANIZACIONAL SOBRE EL INDIVIDUO NO SE HA INVESTIGADO SISTEMATICAMENTE, DA LA IMPRESION QUE EL FACTOR TAMAÑO TIENE UN IMPACTO QUE LUEGO DISMINUYE CON EL TIEMPO DE PERMANENCIA O DE CONTACTO DE LA PERSONA CON LA ORGANIZACION.

ESTA IMPRESION NACE DE DOS ESTUDIOS QUE ESTAN RELACIONADOS INDIRECTAMENTE. LA PRIMERA EVIDENCIA APARECE EN LAS INVESTIGACIONES SOBRE EL "GRUPO INFORMAL DE TRABAJO", UN FENOMENO QUE SE HA ENCONTRADO UNIVERSALMENTE, EN TODAS LAS CLASES DE ORGANIZACIONES Y A TODOS LOS NIVELES DENTRO DE ELLAS. INVOLUCRA LOS PATRONES DE INTERACCION QUE SE DESARROLLAN, EN EL TRABAJO, ENTRE COMPAÑEROS. ESTOS PATRONES DE INTERACCION PUEDEN REPRESENTAR O NO DESVIACIONES CON RESPECTO A LAS EXPECTATIVAS OFICIALES Y MIEMBROS PERTENECIENTES A ORGANIZACIONES GRANDES O PEQUEÑAS, CONFORMAN ESOS GRUPOS QUE SE VUELVEN PARA SUS MIEMBROS PARTE

SIGNIFICATIVA DE LA ORGANIZACION. EL IMPACTO DEL TAMAÑO ES, PROBABLEMENTE, MUY MODERADO POR ESOS GRUPOS. LA PERSONA QUE ESTA POR CUALQUIER RAZON, AISLADA SENTIRIA QUE EL EFECTO DEL TAMAÑO ESTA MODERADO Y POSIBLEMENTE ENFRENTARIA EL IMPACTO DE MANERA CONTINUA (QUE EN ESTE CASO NO PUEDE CONSIDERARSE CATEGORICAMENTE COMO POSITIVOS O NEGATIVOS PARA LA SALUD MENTAL DEL INDIVIDUO).

LA SEGUNDA FUENTE DE EVIDENCIA INDIRECTA DEL IMPACTO QUE PRODUCE EL TAMAÑO SOBRE EL INDIVIDUO SE ENCUENTRA EN ESTUDIOS REALIZADOS EN LA COMUNIDAD. LA EVIDENCIA SUGIERE AQUI QUE, AUNQUE EN UNA COMUNIDAD GRANDE EL INDIVIDUO NO CONOCE O INTERACTUA CON LA MAYORIA DE LAS PERSONAS CON LAS CUALES ESTA EN CONTACTO, SI MANTIENE RELACIONES PRIMARIAS CON MUCHAS PERSONAS DENTRO Y FUERA DE SU PROPIA FAMILIA (NELSON, 1966).

UNA PROPORCION MENOR DE SUS RELACIONES SON CALIDAS Y ABIERTAS PERO EL NUMERO TOTAL NO ES, PROBABLEMENTE, MUY DIFERENTE EN UNA COMUNIDAD GRANDE DE LO QUE EN UNA PEQUEÑA. LO DICHO TAMBIEN PARECE SER CIERTO EN LAS ORGANIZACIONES. PARECE CLARO QUE LOS EFECTOS INMEDIATOS QUE EL TAMAÑO TIENE SOBRE EL INDIVIDUO, SIN LA INVESTIGACION QUE SE HACE NECESARIA PARA VERIFICAR ESTAS IDEAS, SON MODERADOS POR EL PROCESO MENCIONADO. LOS ESTUDIOS SOBRE LA PARTICIPACION EN LAS ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIOS, DE DIFERENTES TAMAÑOS, CONCLUYEN, POR LO GENERAL, QUE EN LAS ORGANIZACIONES MAS GRANDES HAY MENOR PARTICIPACION.

ANTERIORMENTE SE MENCIONO LOS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA DE ALGUNAS ORGANIZACIONES PERO CABE MENCIONAR QUE SE ENCUENTRAN MUCHAS VARIANTES QUE CONFORMAN A SU VEZ DIFERENTES TIPOS DE ESTRUCTURAS.

EXISTEN DOS TIPOS "PUROS" DE ESTRUCTURA: LA FORMAL (ALGUNAS VECES LLAMADA RACIONAL O MECANICISTA) Y LA INFORMAL (EN OCASIONES

LLAMADA DEMOCRATICA U ORGANICA). LA PRIMERA SE CARACTERIZA POR DESCRIPCIONES DE PUESTOS CLARAMENTE DEFINIDAS (ROLES) PARA LA GENTE QUE DESEMPEÑA PARTES ESPECIALIZADAS DE LA ORGANIZACION POR UNA SEPARACION ENTRE EL TRABAJO DE COORDINACION Y EL DE OPERACION (CREANDO ASI COORDINADORES COMO LOS GERENTES DE LINEA Y LOS GERENTES DE STAFF); Y POR UNA SUJECION DE TODOS LOS QUE ESTAN INVOLUCRADOS A LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ALCANZAR LA COORDINACION DE LA TECNOLOGIA DE OPERACION.

LOS COORDINADORES TIPICOS DETERMINAN LA FORMA EN QUE LA TECNOLOGIA ESTA RELACIONADA CON LAS METAS DE LA ORGANIZACION Y LA PASAN A LOS SECTORES OPERATIVOS. ESTE METODO FUE INVENTADO POR LOS MILITARES Y TIENEN UNA EXTENSA APLICACION EN EL MUNDO INDUSTRIAL; ES LA "BUROCRACIA RACIONAL" DE MAX WEBER.

ESTA FILOSOFIA ESTRUCTURAL HA SIDO CRITICADA SOBRE LA BASE DE QUE ES DEMASIADO AUTORITARIA Y DE QUE EXTINGUE LA INICIATIVA INDIVIDUAL.

LA ORGANIZACION FORMAL EXISTE EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO DEL MUNDO.

LA SEGUNDA FILOSOFIA ESTRUCTURAL SE CARACTERIZA POR ROLES TEMPORALES POR PARTE DE LOS OPERARIOS Y POR LA INTEGRACION DEL TRABAJO DE COORDINACION CON EL DE OPERACION. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION CENTRALIZADAS SON AQUELLAS QUE PARA CUALQUIER TECNOLOGIA EXISTE UNA CLARA DIVISION ENTRE LOS PUESTOS QUE SE ESPECIALIZAN EN LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS DE OPERACION Y LAS QUE SE ESPECIALIZAN EN ACTIVIDADES DE COORDINACION.

UNA FORMA MAS DE ESTRUCTURAS ES LA DE ORGANIZACION DESCENTRALIZADAS LAS CUALES IMPLICAN COMPARTIR LA COORDINACION ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE OPERACION Y LOS DE COORDINACION.

ESTO CUBRE ESENCIALMENTE DOS TIPOS DE ESTRUCTURA:

- 1) ESTRUCTURAS FORMAS DESCENTRALIZADAS QUE ESTABLECEN UNA SEPARACION ENTRE LA PLANIFICACION DE LA OPERACION Y LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y DIFUNDEN LA PRIMERA ENTRE LAS UNIDADES DE OPERACION.
- 2) ESTRUCTURAS MATRICIALES QUE COMPARTEN AMBOS TIPOS DE COORDINACION Y ENTRE LOS COORDINADORES Y LOS OPERADORES ENFATIZANDO LA SOLUCION DINAMICA DE LOS PROBLEMAS EN GRUPO.

ES CONVENIENTE SEÑALAR QUE LA ESTRUCTURA MATRICIAL CAE DENTRO DEL CENTRO, INTENTA DEPENDER UN POCO MAS DEL COMPORTAMIENTO INFORMAL QUE DEL FORMAL, PERO EN LA PRACTICA LA EXISTENCIA DE LOS DEPARTAMENTOS FORMALES Y SUS METAS CLARAMENTE ESPECIFICADAS TAL VEZ SIGNIFICA QUE EL DISEÑO DEPENDE IGUALMENTE DE AMBOS.

1.10.1) CLIMA ORGANIZACIONAL

EN ESTOS TIEMPOS CAMBIANTES EN QUE LOS VALORES EVOLUCIONAN RAPIDAMENTE Y LOS RECURSOS SE VUELVEN ESCASOS, CADA VEZ ES MAS NECESARIO COMPRENDER AQUELLO QUE INFLUYE SOBRE EL RENDIMIENTO DE LOS INDIVIDUOS EN EL TRABAJO. VARIOS INVESTIGADORES DESDE PRINCIPIOS DEL SIGLO XIX, HAN PUESTO EN EVIDENCIA EL PAPEL DE LOS COMPONENTES FISICOS Y SOCIALES SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO. ASI ES COMO EL CLIMA ORGANIZACIONAL DETERMINA LA FORMA EN QUE UN INDIVIDUO PERCIBE SU TRABAJO, SU RENDIMIENTO, SU PRODUCTIVIDAD, SU SATISFACCION.

EL CLIMA DE TRABAJO CONSTITUYE DE HECHO LA PERSONALIDAD DE UNA ORGANIZACION, EN EL SENTIDO DE QUE ESTE ESTA FORMADO POR UNA MULTITUD DE DIMENSIONES QUE COMPONEN SU CONFIGURACION GLOBAL.

EN EFECTO, FRECUENTEMENTE SE RECONOCE QUE EL CLIMA CONDICIONA EL COMPORTAMIENTO DE UN INDIVIDUO, AUNQUE SUS DETERMINANTES SON DIFICILES DE IDENTIFICAR.

CLIMA ORGANIZACIONAL, ES UN CONCEPTO RELATIVAMENTE NUEVO EN EL AMBITO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y SU DEFINICION O UTILIZACION VARIAN A MENUDO EN FUNCION DE LOS INVESTIGADORES QUE LOS ESTUDIAN.

LIKERT, (1970) (CITADO EN BRUNET, 1979) DEFINE AL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO EL RESULTADO DE LOS DIFERENTES ASPECTOS OBJETIVOS DE LA REALIDAD DE LA ORGANIZACION, TALES COMO LA ESTRUCTURA, LOS PROCESOS Y LOS ASPECTOS PSICOLOGICOS Y DE COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS. LA FORMA EN QUE LOS EMPLEADOS VEN LA REALIDAD Y LA INTERPRETACION QUE DE ELLA HACEN TOMA UNA IMPORTANCIA PARTICULAR.

GIBSON E IVANCEVICH, (1985) LO DEFINE COMO EL GRUPO DE CARCTERISTICAS QUE DESCRIBEN UNA ORGANIZACION Y QUE LA DISTINGUEN DE OTRAS ORGANIZACIONES, SON DE PERMANENCIA RELATIVA EN EL TIEMPO E INFLUYEN EN LA CONDUCTA DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACION.

DAVIS Y NEWSTROM, (1989) DICEN QUE EL CLIMA ORGANIZACIONAL ES EL AMBIENTE HUMANO DENTRO DEL CUAL REALIZAN SU TRABAJO LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA. EN LA MAYORIA DE LAS DEFINICIONES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL, SE ENCUENTRA COMO PUNTO PRINCIPAL QUE, EL CLIMA SE VA A CONFORMAR DE LAS PERCEPCIONES QUE TIENEN LOS EMPLEADOS ACERCA DE LOS DIFERENTES ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACION Y QUE SEGUN LA MANERA EN QUE LO PERCIBAN SERA SU ACTITUD HACIA LA EMPRESA, ASI COMO TAMBIEN, QUE AUN NO SE ENCUENTRA UN GRUPO DE PROPIEDADES ESPECIFICAS QUE MIDAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

COMO SE PUEDE OBSERVAR, EL CLIMA ORGANIZACIONAL SE CONSTITUYE DE LA IMAGEN QUE ESTA PROYECTA A SUS EMPLEADOS E INCLUSO AL EXTERIOR.

EL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL ESTA CONSTITUIDO POR UNA AMALGAMA DE DOS GRANDES ESCUELAS DE PENSAMIENTO QUE SON SUBYACENTES A LAS INVESTIGACIONES EFECTUADAS Y QUE JAMAS SE DEFINEN CLARAMENTE.

ESCUELA DE LA GESTALT, ESTE ENFOQUE SE CENTRA EN LA ORGANIZACION DE LA PERCEPCION (EL TODO ES DIFERENTE A LA SUMA DE SUS PARTES). EN EL INTERIOR DE ESTE ACERCAMIENTO SE RELACIONAN DOS PRINCIPIOS IMPORTANTES DE LA PERCEPCION DE EL INDIVIDUO:

- A) CAPTAR EL ORDEN DE LAS COSAS TAL Y COMO ESTAS EXISTEN EN EL MUNDO.
- B) CREAR UN NUEVO ORDEN MEDIANTE UN PROCESO DE INTEGRACION A NIVEL DEL PENSAMIENTO. SEGUN ESTA ESCUELA, LOS INDIVIDUOS COMPRENDEN EL MUNDO QUE LOS RODEA BASANDOSE EN CRITERIOS PERCIBIDOS E INFERIDOS Y SE COMPORTAN EN FUNCION DE LA FORMA EN QUE ELLOS VEN ESE MUNDO. DE TAL MODO, LA PERCEPCION DEL MEDIO DE TRABAJO Y DEL ENTORNO ES LO QUE INFLUYE EN EL COMPORTAMIENTO DE UN EMPLEADO.

ESCUELA FUNCIONALISTA. SEGUN ESTA ESCUELA, EL PENSAMIENTO Y EL COMPORTAMIENTO DE UN INDIVIDUO DEPENDEN DEL AMBIENTE QUE LO RODEA Y LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE EN LA ADAPTACION DEL INDIVIDUO A SU MEDIO. AL CONTRARIO DE LOS GESTALISTAS QUE POSTULAN QUE EL INDIVIDUO SE ADAPTA A SU MEDIO PORQUE NO TIENE OTRA OPCION, LOS FUNCIONALISTAS INTRODUCEN EL PAPEL DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN ESTE MECANISMO. ASI, UN EMPLEADO INTERACTUA CON SU MEDIO Y PARTICIPA EN LA DETERMINACION DEL CLIMA DE ESTE.

COMO REGLA GENERAL, CUANDO SE APLICAN AL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, ESTAS DOS ESCUELAS POSEEN EN COMUN UN ELEMENTO DE BASE QUE ES EL NIVEL DE HOMEOSTASIS (EQUILIBRIO) QUE LOS INDIVIDUOS TRATAN DE OBTENER CON EL MUNDO QUE LO RODEA. LOS INDIVIDUOS TIENEN NECESIDAD DE INFORMACION PROVENIENTE DE SU MEDIO DE TRABAJO, A FIN DE CONOCER LOS COMPORTAMIENTOS QUE REQUIERE LA ORGANIZACION Y ALCANZAR ASI UN NIVEL DE EQUILIBRIO ACEPTABLE CON EL MUNDO QUE LOS RODEA.

1.10.2) CLIMA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

LA COMPRESION DEL MEDIO FISICO Y SOCIAL ASI COMO LA COMPRESION DEL COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS EN EL MEDIO ORGANIZACIONAL SON PRIMORDIALES PARA DELIMITAR MEJOR EL CLIMA. LAS EMPRESAS DIFIEREN MUCHO A NIVEL DE SU DISPOSICION JERARQUICA, DE SUS PRODUCTOS/SERVICIOS, DE SU MEDIO EXTERNO, DE SUS BENEFICIOS SOCIALES Y DE LAS POSIBILIDADES DE RECOMPENSAS (REMUNERACION) QUE OFRECEN A SUS EMPLEADOS. SE LLEGA ENTONCES A HABLAR DE MEDIO FORMAL O DE ASPECTO ESTRUCTURAL DE UNA ORGANIZACION. COMO SE DEFINIO CON ANTERIORIDAD, LA ESTRUCTURA SE REFIERE, GENERALMENTE, YA SEA A LA DISTRIBUCION FISICA DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACION (DIMENSIONES DE GRUPO O UNIDADES DE TRABAJO) O INCLUSO A NIVEL DE LA ESTRUCTURA DE TRABAJO Y DE LAS POLITICAS QUE LES SON IMPUESTAS. EN OTRAS PALABRAS LA ESTRUCTURA DEFINE LAS PROPIEDADES FISICAS DE UNA ORGANIZACION QUE EXISTEN SIN TENER EN CUENTA LOS COMPONENTES HUMANOS DEL SISTEMA, SE ENCUENTRAN ASI ELEMENTOS ORGANIZACIONALES TALES COMO LA DIMENSION DE LA ORGANIZACION, LOS PRODUCTOS, LOS PROCEDIMIENTOS DE FABRICACION, LA TECNOLOGIA, LA ESTRUCTURA JERARQUICA Y EL NUMERO DE

NIVELES JERARQUICOS. EL CONCEPTO DE ESTRUCTURA SE DISTINGUE ENTONCES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL YA QUE ESTE SE REFIERE A LAS ACTITUDES SUBYACENTES, LOS VALORES, A LAS NORMAS Y A LOS SENTIMIENTOS QUE LOS EMPLEADOS TIENEN ANTE SU ORGANIZACION. ESTA RESPUESTA AFECTIVA SURGE GENERALMENTE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE LAS NECESIDADES Y CAPACIDAD DEL INDIVIDUO. LA ESTRUCTURA ES UN FENOMENO OBJETIVO QUE INFLUYE MUCHO EN EL CLIMA, EL CUAL ES UN FENOMENO SUBJETIVO PERCIBIDO POR LOS INTEGRANTES DE UNA EMPRESA.

EL DETERMINAR EL NUMERO EXACTO DE LAS DIMENSIONES ESTRUCTURALES PARECE AUN MAS DIFICIL QUE EN EL CASO DE LAS DIMENSIONES PROPIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. NO ES FACIL ESTUDIAR LAS PROPIEDADES OBJETIVAS DE UNA ORGANIZACION Y SE COMPRUEBA QUE LA PRINCIPAL DIFICULTAD QUE SURGE ES LA MISMA CON LA QUE SE ENFRENTAN LOS PSICOLOGOS PARA ESTUDIAR LA PERSONALIDAD: LAS VARIABLES SON DEMASIADO NUMEROSAS Y ESPECIFICAS PARA INTERPRETARSE INMEDIATAMENTE. ESTO CONFIRMA QUE LA INVESTIGACION EN ESTE DOMINIO ES BASTANTE COMPLEJA.

UN ESTUDIO SOBRESALIENTE EN RELACION DEL CLIMA CON LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION ES EL DE MANSFIEL (1973), EL CUAL EXAMINO A 387 EMPLEADOS DE TODOS LOS NIVELES JERARQUICOS DISTRIBUIDOS DENTRO DE 14 ORGANIZACIONES ESTADOUNIDENSES CON EL FIN DE ESTABLECER EL CLIMA, LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES. LOS RESULTADOS INDICARON QUE EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESTA SIGNIFICATIVAMENTE INFLUENCIADO POR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION Y POR LA DEPENDENCIA ECONOMICA DE ESTA ULTIMA FRENTE A OTRAS. EL CLIMA RESULTANTE DETERMINO QUE A MAYOR TAMAÑO DE LA ORGANIZACION, MAYOR EL EFECTO NEGATIVO SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS EMPLEADOS.

COMPONENTES

COMPORTAMIENTO

ASPECTO INDIVIDUAL

ACTITUDES
PERCEPCIONES
PERSONALIDAD
ESTRES
VALORES
APRENDIZAJE

GRUPO E INTERGRUPO

PROCESOS
COHESION
NORMAS Y PAPELES

MOTIVACION

MOTIVOS
NECESIDADES
ESFUERZO
REFUERZO

LIDERAZGO

PODER
POLITICAS
INFLUENCIA
ESTILO

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

MACRODIMENSIONES
MICRIDIMENSIONES

PROCESOS ORGANIZACIONALES

EVALUACION DEL RENDIMIENTO
SISTEMA DE REMUNERACION
COMUNICACION
TOMA DE DECISIONES

RESULTADOS

RENDIMIENTO

INDIVIDUAL

ALCANCE DE OBJETIVOS
SATISFACCION EN EL TRABAJO
SATISFACCION EN LA CARRERA
CALIDAD EN EL TRABAJO

GRUPO

ALCANCE DE LOS OBJETIVOS
MORAL
RESULTADOS
COHECION

ORGANIZACION

PRODUCCION
EFICACIA
SATISFACCION
ADAPTACION
DESARROLLO
SUPERVIVENCIA
ROTACION
AUSENTISMO

CLIMA ORGANIZACIONAL

1.10.3) TAMAÑO Y DIMENSION

EN 1973, PAYNE Y MANSFIELD ESTUDIARON LA RELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL, LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES EN 387 EMPLEADOS DE TODOS LOS NIVELES JERARQUICOS DISTRIBUIDOS DENTRO DE 14 ORGANIZACIONES ESTADOUNIDENSES DIFERENTES. SEGUN LOS RESULTADOS, EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESTA SIGNIFICATIVAMENTE INFLUENCIADO POR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION Y POR LA DEPENDENCIA ECONOMICA DE ESTA ULTIMA FRENTE A OTRAS ORGANIZACIONES.

EL CLIMA RESULTANTE TIENE UN EFECTO SOBRE EL MISMO AMBIENTE DE TRABAJO.

EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION TIENE UN EFECTO NEGATIVO SOBRE EL PROCESO SOCIAL EN EL INTERIOR DE LA ORGANIZACION Y SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES; ASI, EN CUANTO MAS GRANDE SEA EL TAMAÑO DE UNA ORGANIZACION, MAS ALTO SERA EL CONTROL EMOCIONAL, MAS FORMALES Y CONVENCIONALES LOS PAPELES Y MAS ESTRUCTURADAS LAS TAREAS MEDIANTE LEYES O DEFINICIONES QUE LA RIGEN.

LAS POLITICAS O REGLAMENTOS FORMALIZADOS POR UNA ORGANIZACION CON RESPECTO A SUS EMPLEADOS TIENEN UN EFECTO SIGNIFICATIVO SOBRE LA PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ESTOS ULTIMOS. EN EFECTO, ESTAS ACCIONES DE LA DIRECCION ESTABLECEN Y PRESCRIBEN UN PAPEL DE TRABAJO PARA EL EMPLEADO Y DETERMINAN, POR EL MISMO HECHO, EL MARGEN DE JUEGO DE COMPORTAMIENTO ADMISIBLES A CADA EMPLEADO, ES DECIR, LOS COMPORTAMIENTOS Y LAS INTERACCIONES QUE LA DIRECCION JUZGA NECESARIOS, UTILES Y EFICACES EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES. ASI, EL MARGEN DE MANIOBRA QUE LE DEJA LA ORGANIZACION AL EMPLEADO PERMITE A ESTE ULTIMO HACERSE DE UNA OPINION SOBRE EL TIPO DE CLIMA QUE VIVE.

CON LO ANTERIORMENTE DICHO EL CLIMA ORGANIZACIONAL PUEDE TENER EFECTOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE UN EMPLEADO, EL RENDIMIENTO, LA PRODUCTIVIDAD, LA SATISFACCION, TAMBIEN SE RELACIONA CON LOS ACCIDENTES, AUSENTISMO Y TASA DE ROTACION.

CUANDO EL EMPLEADO PERCIBE UN CLIMA "MALSANO" SU ACTITUD SE TORNARA NEGATIVA HACIA LA ORGANIZACION; SIN EMBARGO, CUANDO ENCUENTRA DENTRO DE LA ORGANIZACION UNA RESPUESTA A SUS NECESIDADES, ENTONCES ESTARA SATISFECHO. UN CLIMA QUE PERMITE QUE EL EMPLEADO PUEDA DESARROLLARSE PLENAMENTE, ENGENDRARA EN EL UNA VISION POSITIVA HACIA SU EMPLEO Y HACIA SU EMPRESA.

OTRAS CAUSAS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL SON POR UN LADO LA JERARQUIA ORGANIZACIONAL YA QUE LOS MANDOS MEDIOS, DIRECTORES, TIENDEN SIEMPRE A PERCIBIR MAS FAVORABLEMENTE EL CLIMA DE SU EMPRESA QUE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS. COMUNMENTE SE ACEPTA QUE EL CLIMA ORGANIZACIONAL ESTA FUERTEMENTE DETERMINADO POR EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREVALECE EN LA EMPRESA.

SE HA VISTO QUE LAS ORGANIZACIONES FUERTEMENTE JERARQUIZADAS TIENEN UNA TENDENCIA A PRODUCIR CLIMAS CERRADOS, RIGIDOS, FRIOS, FORZADOS. YA QUE SE MENCIONAN TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL CABE SEÑALARLOS DE ACUERDO A LIKERT, (1974) (CITADO EN BRUNET, 1979), EXISTEN DIFERENTES TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

1.10.4) CLIMA DE TIPO AUTORITARIO.

I) AUTORITARISMO EXPLOTADOR.

EN EL TIPO DE CLIMA DE AUTORITARISMO EXPLOTADOR, LA DIRECCION NO LE TIENE CONFIANZA A SUS EMPLEADOS. LA MAYOR PARTE DE LAS DECISIONES Y DE LOS OBJETIVOS SE

TOMAN EN LA CIMA DE LA ORGANIZACION Y SE DISTRIBUYEN SEGUN UNA FUNCION PURAMENTE DESCENDENTE. LOS EMPLEADOS TIENEN QUE TRABAJAR DENTRO DE UNA ATMOSFERA DE MIEDO, DE CASTIGO, DE AMENAZAS, OCASIONALMENTE DE RECOMPENSAS.

AUNQUE LOS PROCESOS DE CONTROL ESTEN FUERTEMENTE CENTRALIZADOS EN LA CUSPIDE, GENERALMENTE SE DESARROLLA UNA ORGANIZACION INFORMAL QUE SE OPONE A LOS FINES DE LA ORGANIZACION FORMAL. LA COMUNICACION DE LA DIRECCION CON SUS EMPLEADOS NO EXISTE.

II) AUTORITARISMO PATERNALISTA

ES AQUEL EN QUE LA DIRECCION TIENE UNA CONFIANZA CONDESCENDIENTE EN SUS EMPLEADOS. LA MAYOR PARTE DE LAS DECISIONES SE TOMAN EN LA CIMA, PERO ALGUNAS SE TOMAN EN LOS ESCALONES INFERIORES. LAS RECOMPENSAS Y ALGUNAS VECES LOS CASTIGOS SON LOS METODOS UTILIZADOS POR EXCELENCIA PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES.

1.10.5) CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

III) CONSULTIVO

LA DIRECCION QUE EVOLUCIONA DENTRO DE UN CLIMA PARTICIPATIVO TIENE CONFIANZA EN SUS EMPLEADOS. LA POLITICA Y LAS DECISIONES SE TOMAN GENERALMENTE EN LA CIMA PERO SE PERMITE A LOS SUBORDINADOS QUE TOMEN DECISIONES ESPECIFICAS EN LOS NIVELES INFERIORES. LA COMUNICACION ES DE TIPO DESCENDENTE. LAS RECOMPENSAS, LOS CASTIGOS OCASIONALES Y CUALQUIER IMPLICACION SE UTILIZAN PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES; SE TRATA

TAMBIEN DE SATISFACER SUS NECESIDADES DE PRESTIGIO Y DE ESTIMA. LOS ASPECTOS IMPORTANTES DE LOS PROCESOS DE CONTROL SE DELEGAN DE ARRIBA HACIA ABAJO. PUEDE DESARROLLARSE UNA ORGANIZACION INFORMAL, PERO ESTA PUEDE NEGARSE O RESISTIRSE A LOS FINES DE LA ORGANIZACION.

IV) PARTICIPACION EN GRUPO

LA DIRECCION TIENE PLENA CONFIANZA EN SUS EMPLEADOS. LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES ESTAN DISEMINADOS EN TODA LA ORGANIZACION, Y MUY BIEN INTEGRADOS A CADA UNO DE LOS NIVELES. LA COMUNICACION NO SE HACE SOLAMENTE DE MANERA ASCENDENTE O DESCENDENTE, SINO TAMBIEN DE FORMA LATERAL. LOS EMPLEADOS ESTAN MOTIVADOS POR LA PARTICIPACION Y LA IMPLICACION, POR EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE RENDIMIENTO, POR EL MEJORAMIENTO DE LOS METODOS DE TRABAJO Y POR LA EVALUACION DEL RENDIMIENTO EN FUNCION DE LOS OBJETIVOS. EXISTE UNA RELACION DE AMISTAD ENTRE LOS SUPERIORES Y SUBORDINADOS. HAY MUCHAS RESPONSABILIDADES ACORDADAS EN LOS NIVELES INFERIORES. LAS ORGANIZACIONES FORMALES E INFORMALES SON FRECUENTEMENTE LAS MISMAS.

LOS NUMEROS I Y II CORRESPONDEN A UN CLIMA CERRADO; MIENTRAS QUE LOS NUMEROS III Y IV CORRESPONDEN A UN CLIMA ABIERTO.

HABIENDO MENCIONADO LOS CONCEPTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL, CAUSAS, EFECTOS Y TIPOS, CABE SEÑALAR LOS ELEMENTOS CLAVE QUE CONTRIBUYEN A CREAR UN CLIMA FAVORABLE. DAVIS Y NEWSTROM, (1989) PROPONEN: CALIDAD DE LIDERAZGO, GRADO DE CONFIANZA, COMUNICACION

ASCENDENTE Y DESCENDENTE, SENTIMIENTO DE REALIZAR UN TRABAJO UTIL, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS JUSTAS, PRESIONES RAZONABLES, OPORTUNIDAD, CONTROLES RAZONABLES, ESTRUCTURA Y COMPROMISO DEL EMPLEADO. HALPIN (1963) EN COLABORACION CON B. CROFT DE LA UNIVERSIDAD DE UTAH, CONSTRUYERON UN DICCIONARIO DESCRIPTIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA ESCUELA ELEMENTAL, CON LO QUE SE DETECTO QUE ERA DE SUMA IMPORTANCIA EL LIDERAZGO DE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCION. EL CLIMA SE DA POR LAS CONDUCTAS PERCIBIDAS EN LOS PROFESORES Y EN LOS DIRECTORES. EL CUESTIONARIO CUENTA CON 64 ITEMS QUE EXPRESA CONDUCTAS OBSERVABLES.

VALENZUELA ALVARO Y ONETTO LUIS (1983) HAN REALIZADO DIVERSOS ESTUDIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN AMBIENTES ESCOLARES EN CHILE UNA DE SUS MAS RECIENTES APORTACIONES A EL CONOCIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL FUE LA ESTANDARIZACION DEL INSTRUMENTO CREADO POR LEWIN. EL OBJETIVO DEL ESTUDIO ERA PROPORCIONAR A LA COMUNIDAD ESCOLAR INSTRUMENTOS DE MEDICION DEL CLIMA QUE LOGRAN, A FIN DE PROMOVER UN ESTUDIO RIGUROSO, QUE CONOZCA MEJORES FORMAS DE INTERACCION GRUPAL. EL OBJETIVO SE CUMPLIO ASI LA COMUNIDAD EDUCATIVA CHILENA CUENTA CON UN INSTRUMENTO UTIL PARA DESCRIBIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

ROWAN Y RAUDENBUSH (1991), REALIZAN UN DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS: SUGIEREN QUE LOS MAESTROS TENGAN BASES ADMINISTRATIVAS PARA PODER PARA PODER REALIZAR UNA BUENA TOMA DE DECISIONES CON LA COLABORACION DEL PERSONAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LA ESCUELA. LA INVESTIGACION SE LLEVO A CABO EN DIFERENTES NIVELES PARA CREAR UN MODELO, ESTE INCORPORA DOS TENDENCIAS; LA ORGANIZACION Y EL CLIMA. CONCLUYEN QUE EL SALARIO ES BASICO COMO PARTE DE LA ESTRUCTURA Y DETERMINA EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

RECIENTEMENTE EN MEXICO, ACLE, (1989) LLEVO A CABO UN ESTUDIO DONDE ANALIZA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA MEXICANA, TUVO COMO OBJETIVOS:

- CONOCER LAS ACTITUDES DEL PERSONAL HACIA SU TRABAJO.
- FACTORES QUE PROPICIABAN SATISFACCION.
- HACERLE SENTIR AL PERSONAL EL INTERES DE LA EMPRESA POR SU DESARROLLO ESTABLECER UN PUNTO DE REFERENCIA A PARTIR DEL CUAL PODER EVALUAR EL CAMBIO DE ACTITUDES.

PARA ELLO ELABORO UN CUESTIONARIO QUE LE PERMITIO ENCUESTAR AL 85% DEL PERSONAL DE UN TOTAL DE 1650. EL 65% CORRESPONDIA A OBREROS Y EL 35% A EMPLEADOS. LAS VARIABLES QUE SE ESTUDIARON FUERON: CONTENIDO DEL TRABAJO, CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DEL JEFE, RELACIONES CON COMPAÑEROS, OPORTUNIDADES DE PROMOCION, CAPACITACION, ESTILO DE LIDERAZGO, SEGURIDAD EN EL EMPLEO, SEGURIDAD INDUSTRIAL, CONDICIONES AMBIENTALES Y COMPENSACION.

LOS RESULTADOS MOSTRARON UN ALTO GRADO DE SATISFACCION EN CONTENIDO DE TRABAJO, RECONOCIMIENTO AL JEFE Y EN RELACIONES CON COMPAÑEROS. LA INSATISFACCION SE DIO EN LAS GERENCIAS CON UNA ALTA PROPORCION DE OBREROS EN ASPECTOS DE LA OPERACION EN CONDICIONES AMBIENTALES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

ALANIS, (1990) DIAGNOSTICO EL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE IMPERABA EN OTRA EMPRESA DE LA CIUDAD DE MEXICO PARA CONOCER LA PERCEPCION QUE LOS EMPLEADOS TENIAN DE SU ORGANIZACION. YA QUE ESTA ULTIMA TENIA COMO OBJETIVO, CRECER Y REESTRUCTURAR TODOS LOS SISTEMAS DE TRABAJO, SE ENCUESTO A 48 PERSONAS DE UN TOTAL DE 390 CON EL CUESTIONARIO DISEÑADO POR UN DESPACHO DE ASESORES DE RECURSOS HUMANOS QUE MIDE EL CLIMA A TRAVES DE OCHO VARIABLES; ESTRUCTURA, COMUNICACION FORMAL E INFORMAL, LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES, MOTIVACION E IMAGEN.

LOS RESULTADOS QUE SE OBTUVIERON FUERON: EN CUANTO A ESTRUCTURA, UN ALTO PORCENTAJE DEL PERSONAL LA DESCONOCIA, POR LO TANTO HABIA UN SENTIMIENTO DE INSEGURIDAD EN LA ORGANIZACION Y EN EL PUESTO, NO SE DETECTARON PROBLEMAS DE COMUNICACION SIGNIFICATIVOS.

EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREVALECIA ERA EL AUTOCRATICO, LAS RELACIONES INTERGRUPALES E INTERPERSONALES ERAN ADECUADAS, SE ENCONTRARON PROBLEMAS DE MOTIVACION. LA IMAGEN EXTERNA E INTERNA DE LA EMPRESA ERA BASTANTE BUENA.

COMO SE OBSERVA, HASTA LA FECHA NO SE HA ESTABLECIDO UN GRUPO ESPECIFICO DE FACTORES QUE DETERMINEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA, ESTO DEPENDE DEL INVESTIGADOR, QUE DE ACUERDO AL OBJETIVO PRINCIPAL, PRETENDA MEDIR O ESTUDIAR, ES POR ELLO QUE COMO RESULTADO DEL ANALISIS EN LAS INVESTIGACIONES HECHAS SOBRE LOS DIFERENTES FACTORES QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUN AUTORES COMO; FOREHAND Y GILMER, (1964), FRIEDLANDER Y MARGULIES, (1969), GAVIN, (1975), LAELER, (1974), BARTLETT, (1968), STEERS, (1977), CITADOS EN BRUNET (1979), QUE HAN PODIDO MEDIR LOS RESULTADOS DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL.

CAPITULO II

ASPECTOS METODOLOGICOS

ASPECTOS METODOLOGICOS

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿COMO DETERMINA LA ESTRUCTURA ORGANICA DE UNA ESCUELA PARTICULAR SU CLIMA ORGANIZACIONAL?

2.2 OBJETIVO GENERAL.

DETECTAR SI EL CLIMA ORGANIZACIONAL ES DETERMINADO POR LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ORGANIZACION.

2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

DETERMINAR SI EL PERSONAL DE LA INSTITUCION TIENE CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION (OBJETIVOS, POLITICAS, FUNCIONES, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS).

DETECTAR LA COMUNICACION FORMAL E INFORMAL QUE SE DA EN EL PERSONAL DE LA INSTITUCION.

DETECTAR EL GRADO DE LAS RELACIONES INTERGRUPALES E INTERPERSONALES DEL PERSONAL DE LA INSTITUCION.

ESTABLECER LOS FACTORES DE MOTIVACION EN EL PERSONAL DE LA INSTITUCION.

ESTABLECER EL CONOCIMIENTO DEL LIDERAZGO EN EL PERSONAL DE LA INSTITUCION.

DEFINIR LA OPINION DEL PERSONAL ACERCA DE LA IMAGEN QUE TIENEN DE LA INSTITUCION TANTO INTERIOR COMO EXTERIORMENTE.

ENUNCIAR ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE ORGANIZACION QUE COADYUVEN A CONSOLIDAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL FUERTE.

A PARTIR DEL DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DISEÑAR UNA PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICA.

2.4 VARIABLES.

VARIABLE INDEPENDIENTE

ESTRUCTURA

VARIABLE DEPENDIENTE

COMUNICACION FORMAL

COMUNICACION INFORMAL

LIDERAZGO

RELACIONES INTERPERSONALES

RELACIONES INTERGRUPALES

MOTIVACION

IMAGEN

ESTRUCTURA

NOTA : EN ESTE ESTUDIO LA VARIABLE INDEPENDIENTE FORMA PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL O SEA LA VARIABLE DEPENDIENTE.

2.5 HIPOTESIS.

HIPOTESIS DE TRABAJO

EN FUNCION DEL TIPO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA SE CONFORMA EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A PARTIR DEL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SE PUEDE DERIVAR.

UNA ESTRUCTURA ORGANICA TIPO PARA UNA ESCUELA PARTICULAR CON POCO PERSONAL (MENOS DE 50) .

2.6 DEFINICION DE VARIABLES.

CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTA SE REFIERE A LAS CONDICIONES DE TRABAJO QUE PERCIEN LOS EMPLEADOS COMO CARACTERISTICO DEL AMBIENTE DE TRABAJO.

ESTRUCTURA

ES EL CONJUNTO DE TODOS AQUELLOS ELEMENTOS Y LINEAMIENTOS QUE LIMITAN Y DEFINEN EL ORDEN Y EL QUE HACER HUMANO DE UNA INSTITUCION.

COMUNICACION FORMAL

LOS CANALES DE COMUNICACION FORMAL SIGUEN LA CADENA DE MANDO ESTABLECIDA POR LA JERARQUIA DE AUTORIDAD DE UNA ORGANIZACION, DADO QUE LOS CANALES DE COMUNICACION FORMAL SON RECONOCIDOS COMO OFICIALES Y AUTORIZADOS, ES CARACTERISTICO QUE UTILICEN COMUNICACIONES POR ESCRITO.

COMUNICACION INFORMAL

ES AQUELLA QUE SE DA CUANDO LAS REDES NO DESCRIBEN POR COMPLETO LOS CANALES DE COMUNICACION DE IMPORTANCIA.

LIDERAZGO

ES LA INFLUENCIA INTERPERSONAL EJERCIDA EN UNA SITUACION DADA Y ORIENTADA A TRAVES DEL PROCESO DE COMUNICACION HACIA EL LOGRO DE METAS ESPECIFICAS.

RELACIONES INTERPERSONALES

SON LAS EXPERIENCIAS DE INTERACTUAR CON OTROS SERES HUMANOS QUE SON CAPACES DE PRODUCIR CAMBIOS RELATIVAMENTE DURADEROS EN LA PERSONALIDAD Y EL COMPORTAMIENTO.

RELACIONES INTERGRUPALES

ES LA INTERACCION QUE SE DA ENTRE LA PERSONAS DE DOS O MAS GRUPOS, LAS CUALES TIENEN EXPECTATIVAS MUTUAS Y QUE SE UNEN PARA SATISFACER CIERTAS NECESIDADES.

MOTIVACION

RAZONES QUE EXPLICARIAN LA CONDUCTA DE UN INDIVIDUO O DE UN AGENTE SOCIAL CUALQUIERA.

IMAGEN

FIGURA, REPRESENTACION, SEMEJANZA DE UNA COSA.

2.7 POBLACION.

LA INVESTIGACION SE REALIZO EN EL INSTITUTO MONTINI DE ESTA CIUDAD, MISMO QUE ESTA INTEGRADO POR 30 TRABAJADORES, SIENDO EL TOTAL DE LA POBLACION. ESTA POBLACION SE ENCUENTRA CONSTITUIDA POR UN DIRECTOR GENERAL, CINCO DIRECTORES DE SECCION, CUATRO COORDINADORES, DOS ADMINISTRATIVOS, DOS DE INTENDENCIA Y DIEZ Y SEIS MAESTROS.

LA POBLACION DE LA INSTITUCION SE ENCUENTRA CONSTITUIDA POR GENTE DE CLASE MEDIA EN SU MAYORIA MUJERES, LA ROTACION EN LA INSTITUCION ES DE DOS A CUATRO PERSONAS EN UN CICLO ESCOLAR. LA ANTIGUEDAD DE LA MAYORIA DEL PERSONAL ACADEMICO ES DE CUATRO AÑOS Y HAY CASOS EN QUE LLEVAN MAS DE VEINTE AÑOS DENTRO DE LA INSTITUCION (ESTOS DATOS NO SE ESTUDIAN DENTRO DE ESTA INVESTIGACION PERO SON IMPORTANTES PORQUE CONFORMAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL). Y PUEDE LLEGAR A SER PARTE IMPORTANTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

2.8 TIPO DE INVESTIGACION.

ESTE ESTUDIO ES DE TIPO EXPLORATORIO DEBIDO A QUE SE LOGRA UNA PRIMERA APROXIMACION AL FENOMENO, VIENDO COMO SE RELACIONA DICHA MANIFESTACION CON CIERTOS EVENTOS QUE SUCEDEN A SU ALREDEDOR CON LA FINALIDAD DE DEFINIR MAS CONCRETAMENTE EL SUCESO. (PICK Y LOPEZ, 1979).

ES DE CAMPO, YA QUE ESTUDIA UN DETERMINADO GRUPO DE PERSONAS PARA CONOCER SU ESTRUCTURA Y SUS RELACIONES SOCIALES Y SE REALIZA EN EL MEDIO NATURAL QUE RODEA AL INDIVIDUO.

FINALMENTE ES TRANSVERSAL POR QUE EL STUDIO SE REALIZA EN UN MOMENTO DETERMINADO YA QUE NOS INTERESA EL FENOMENO EN EL PRESENTE, NO ANTES NI DESPUES (PICK Y LOPEZ, 1979).

2.9 DISEÑO.

ES UN DISEÑO DE UNA SOLA MUESTRA YA QUE SE TRABAJO CON UNA SOLA MUESTRA EXTRAIDA DE UNA POBLACION DETERMINADA, SIENDO SU OBJETIVO EXPLOTAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y ESTABLECER POSIBLES GENERALIZACIONES ACERCA DE LA POBLACION (PICK Y LOPEZ, 1979)

2.10 INSTRUMENTO.

LA TECNICA DE RECOPLICACION DE INFORMACION UTILIZADA EN LA PRESENTE INVESTIGACION ES EL CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (ALANIS, 1984) QUE CONSTA DE 90 PREGUNTAS CERRADAS, ES DE CARACTER PERSONAL Y ANONIMO. ESTE CUSTIONARIO HA SIDO APLICADO EN VARIOS DIAGNOSTICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADOS POR EL DESPACHO "ALANIS UGARTE Y JIMENEZ", S.A. DE C.V., ASESORES EN RECURSOS HUMANOS.

PARA EFECTOS DE VALIDACION Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO SE DETERMINO LO SIGUIENTE :

SE FIJO COMO CRITERIO DE VALIDACION, EL QUE LA MUESTRA SELECCIONADA DIERA EN LA MAYORIA DE LOS TEMAS A TRATAR, UNA TENDENCIA TAL QUE:

- A) SE CONOCIERA LA MEDIA ARITMETICA Y LA MODA (CUYAS FORMULAS SE ANOTAN AL FINAL DE ESTA PARTE CON LOS NUMEROS (1) Y (2) RESPECTIVAMENTE.

B) SE CONOCIERA LA DESVIACION TIPICA Y LA DESVIACION ESTANDAR, (CUYA FORMULA APARECE CON EL NUMERO (3)).

C) QUE SUMADA Y RESTADA LA DESVIACION TIPICA A LA MEDIA O A LA MODA, DIERA UN RANGO DE RESPUESTA DONDE PUDIERA LOCALIZARSE LA MAYORIA SIGNIFICATIVA DE LOS ENTREVISTADOS.

(LAS FORMULAS SON LAS SIGUIENTES)

$$\bar{X} = \frac{\sum XI}{N} \quad (1)$$

$$X = L1 \left(\frac{D1}{D1 + D2} \right) C \quad (2)$$

$$V_{N-1} = \frac{\frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N-1}}{N-1} \quad (3)$$

DE ESTAS FORMULAS LA "SIGMA MAYUSCULA" SIGNIFICA "SUMA", LA "X" CON SUBINDICE "I" REPRESENTA CADA UNA DE LAS OPINIONES RECIBIDAS, REPRESENTADAS POR SU VALOR EN PUNTOS EN UNA ESCALA DE "0 - 100".

LA "N" REPRESENTA EL NUMERO DE RESPUESTAS RECIBIDAS PARA CADA UNO DE LOS TEMAS TRATADOS.

LA "X" TESTADA RECTA, ES LA MEDIDA ARITMETICA DE LOS VALORES DE LAS RESPUESTAS.

LA "X" TESTADA CURVA, ES LA MODA O MODAS; PUNTOS MAS ALTOS DE LAS CURVAS DE FRECUENCIA.

LA "LI" ES EL LIMITE REAL INFERIOR DE LA "CLASE MODAL", ES DECIR, DE LA CLASE QUE CONTIENE A LA MODA.

LA "DELTA SUB-UNO" ES EL EXCESO DE LA FRECUENCIA MODAL SOBRE LA FRECUENCIA DE LA CLASE CONTIGUA INFERIOR.

LA "DELTA SUB-DOS" ES EL EXCESO DE LA FRECUENCIA MODAL SOBRE LA FRECUENCIA DE LA CLASE CONTIGUA SUPERIOR.

LA "C" REPRESENTA EL TAMAÑO DEL INTERVALO DE LA CLASE MODAL.

LA "SIGMA MINUSCULA SUB (N-1)", REPRESENTA LA DESVIACION ESTANDAR TIPICA

2.11 RECOPIACION DE DATOS.

LA APLICACION DEL CUESTIONARIO SE APLICO EN LA INSTITUCION EN DONDE SE REALIZO EL ESTUDIO EN FORMA INDIVIDUAL EN UN TIEMPO APROXIMADO DE TREINTA MINUTOS POR PERSONA.

SE LES DIERON LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES; NO ESCRIBAN SU NOMBRE, TRATEN DE CONTESTAR TODAS LAS PREGUNTAS, SEAN LO MAS HONESTO Y VERACES EN SUS RESPUESTAS.

LOS ENCUESTADOS FUERON TODOS LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO MONTINI.

2.12 ANALISIS DE DATOS.

SE UTILIZO UN ANALISIS DESCRIPTIVO A TRAVES DE TABLAS DE FRECUENCIA, MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y MEDIDAS DE DISPERSION. (SE ESPECIFICAN EN EL INICIO DE ANALISIS DE RESULTADOS).

CAPITULO III

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1 ANALISIS DE RESULTADOS.

PARA LA PRESENTE INVESTIGACION SE RECURRIO A LA APLICACION DEL PAQUETE ESTADISTICO PARA LAS CIENCIAS SOCIALES (STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES, SPSS): ES UN SISTEMA DE PROGRAMAS DE COMPUTADORA DISEÑADOS PARA EL ANALISIS DE LOS DATOS DE LAS CIENCIAS SOCIALES. ESTE PAQUETE PERMITE UNA GRAN FLEXIBILIDAD EN EL FORMATO DE LOS DATOS.

DE ESTE PAQUETE SE USO UN PROGRAMA DE FRECUENCIAS.

1) ESTADISTICAS DESCRIPTIVAS

TRATA SOLAMENTE DE DESCRIBIR Y ANALIZAR UN GRUPO DADO SIN SACAR CONCLUSIONES O INFERENCIAS DE UN GRUPO MAYOR.

2) TABLAS DE FRECUENCIA

PARA QUE LOS DATOS SEAN MAS SIGNIFICATIVOS Y APROPIADOS, SE REALIZA UNA DISTRIBUCION DE FRECUENCIA.

3) MEDIA

ES UNA MEDIDA DE TENDENCIA CENTRAL Y ES COMO EL PUNTO DE EQUILIBRIO DE UNA BALANZA. ES LA SUMA DE LOS DATOS O PUNTUACIONES DIVIDIDAS POR EL NUMERO DE CASOS.

4) MODA

ES EL VALOR DE LA DISTRIBUCION QUE SE PRESENTA CON MAS FRECUENCIA CUANDO LOS DATOS SE HAN DISPUESTO

EN UNA TABLA DE FRECUENCIA, LA MODA SE ASOCIA AL PUNTO MEDIO DEL INTERVALO DE MAYOR FRECUENCIA.

5) DEVIACION TIPICA

LA DEVIACION TIPICA AYUDA A DESCRIBIR LA CURVA DE DISTRIBUCION NORMAL.

3.2 INTERPRETACION DE RESULTADOS.

A CONTINUACION SE PRESENTAN LAS TABLAS ESTADISTICAS DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS QUE CONFORMAN LAS AREAS QUE SON: ESTRUCTURA, COMUNICACION FORMAL E INFORMAL, LIDERAZGO, RELACIONES INTERPERSONALES, RELACIONES INTERGRUPALES, MOTIVACION Y IMAGEN, DEMOSTRANDO LOS PORCENTAJES Y LAS FRECUENCIAS DE CADA UNA.

LA ULTIMA TABLA NOS PRESENTA UN ACUMULADO POR AREA Y SUS RESULTADOS.

DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION SE PREGUNTA SI HAY OBJETIVOS DENTRO DE LA INSTITUCION. SE ENCONTRO QUE LA MAYORIA CONOCE OBJETIVOS GENERALES Y SON VIGENTES PERO HAY UN SECTOR QUE SABE QUE HAY PERO NO LOS CONOCE, PODRIAMOS DECIR QUE EL PERSONAL QUE NO LOS CONOCE NO SE ENCUENTRA BIEN INTEGRADO (VER TABLA 1)

TABLA 1

¿HAY OBJETIVOS GENERALES?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	2	6.7 %
SI PERO DESCONOCIDOS	8	26.7 %
SE ESTAN DANDO A CONOCER	7	23.3 %
SE CONOCEN Y SON VIGENTES	13	43.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES FUERON EVALUADOS Y SE DIO COMO RESULTADO QUE SI SE CONOCEN Y SON VIGENTES, PERO TAMBIEN HAY TRABAJADORES QUE SI SABEN DE SU EXSISTENCIA PERO NO LOS CONOCEN (VER TABLA 2)

TABLA 2

¿HAY OBJETIVOS DEPARTAMENTALES?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	5	16.7 %
SI PERO DESCONOCIDOS	7	23.3 %
SE ESTAN DANDO A CONOCER	6	20.0 %
SE CONOCEN Y SON VIGENTES	12	40.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LAS POLITICAS DE LA INSTITUCION ESTAN ESTABLECIDAS PERO SON DESCONOCIDAS PARA LA MAYORIA DEL PERSONAL AUNQUE HAY UN GRUPO DETERMINADO QUE SI LAS CONOCE Y ASEGURA QUE SON VIGENTES. (VER TABLA 3)

TABLA 3

<i>¿HAY POLITICAS GENERALES?</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>NO EN ABSOLUTO</i>	<i>5</i>	<i>16.7 %</i>
<i>SI PERO DESCONOCIDOS</i>	<i>12</i>	<i>40.0 %</i>
<i>SE ESTAN DANDO A CONOCER</i>	<i>2</i>	<i>6.7 %</i>
<i>SE CONOCEN Y SON VIGENTES</i>	<i>11</i>	<i>36.7 %</i>
<i>T O T A L E S : </i>	<i>30</i>	<i>100.0 %</i>

EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS (AREAS) DE LA INSTITUCION HAY POLITICAS DEPARTAMENTALES Y SON VIGENTES SIN EMBARGO UN NUCLEO NO TIENE EN ABSOLUTO CONOCIMIENTO DE LAS POLITICAS DEPARTAMENTALES (VER TABLA 4)

TABLA 4

<i>¿HAY POLITICAS DEPARTAMENTALES?</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>NO EN ABSOLUTO</i>	<i>10</i>	<i>33.3 %</i>
<i>SI PERO DESCONOCIDOS</i>	<i>6</i>	<i>20.0 %</i>
<i>SE ESTAN DANDO A CONOCER</i>	<i>3</i>	<i>10.0 %</i>
<i>SE CONOCEN Y SON VIGENTES</i>	<i>11</i>	<i>36.7 %</i>
<i>T O T A L E S : </i>	<i>30</i>	<i>100.0 %</i>

EL PERSONAL CONTESTO QUE LOS ORGANIGRAMAS DE LA INSTITUCION NO EXISTEN Y SI EXISTEN NO LOS CONOCEN LAS PERSONAS QUE LABORAN EN LA ORGANIZACION (VER TABLA 5)

TABLA 5

¿CUENTAN CON ORGANIGRAMA?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	10	33.3 %
SI PERO DESCONOCIDOS	9	30.0 %
SE ESTAN DANDO A CONOCER	3	10.0 %
SE CONOCEN Y SON VIGENTES	8	26.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LA MITAD DEL PERSONAL CONOCE Y SABE COMO SE ESTABLECEN LAS LINEAS DE AUTORIDAD EN LA INSTITUCION PERO UN GRUPO NOS DICE QUE NO EN ABSOLUTO SE CONOCEN (VER TABLA 6)

TABLA 6

¿ESTABLECEN LINAS DE AUTORIDAD?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	7	23.3 %
SI PERO DESCONOCIDOS	4	13.3 %
SE ESTAN DANDO A CONOCER	4	13.3 %
SE CONOCEN Y SON VIGENTES	15	50.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LAS FUNCIONES QUE DEBEN DESEMPEÑAR CADA TRABAJADOR SE CONOCEN Y SON VIGENTES Y UN GRUPO DETERMINADO NO TIENE IDEA DE LO QUE SE HACE EN LA EMPRESA (VER TABLA 7)

TABLA 7

<i>¿DEFINEN FUNCIONES?</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>NO EN ABSOLUTO</i>	<i>7</i>	<i>23.3 %</i>
<i>SI PERO DESCONOCIDOS</i>	<i>3</i>	<i>10.0 %</i>
<i>SE ESTAN DANDO A CONOCER</i>	<i>5</i>	<i>16.7 %</i>
<i>SE CONOCEN Y SON VIGENTES</i>	<i>15</i>	<i>50.0 %</i>
<i>T O T A L E S : </i>	<i>30</i>	<i>100.0 %</i>

LA MITAD DEL PERSONAL QUE CONFORMA LA EMPRESA A LA PREGUNTA DE QUE SI HAY INSTRUCTIVOS DE PROCEDIMIENTOS ESCRITOS EN LA EMPRESA NOS DICE QUE NO EN ABSOLUTO. ES SIGNIFICATIVO QUE UN GRUPO REDUCIDO LOS CONOCE Y SON VIGENTES LOS INSTRUCTIVOS DE PROCEDIMIENTOS ESCRITOS (VER TABLA 8)

TABLA 8

<i>¿HAY INSTRUCTIVOS DE PROCEDIMIENTOS ESCRITOS?</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>NO EN ABSOLUTO</i>	<i>15</i>	<i>50.0 %</i>
<i>SI PERO DESCONOCIDOS</i>	<i>6</i>	<i>20.0 %</i>
<i>SE ESTAN DANDO A CONOCER</i>	<i>2</i>	<i>6.7 %</i>
<i>SE CONOCEN Y SON VIGENTES</i>	<i>7</i>	<i>23.3 %</i>
<i>T O T A L E S : </i>	<i>30</i>	<i>100.0 %</i>

EN ESTA INSTITUCION NO HAY INSTRUCTIVOS DE PROCEDIMIENTOS POR COSTUMBRE YA QUE UN POCO MAS DE LA MITAD CONTESTO QUE NO EN ABSOLUTO (VER TABLA 9)

TABLA 9

**¿HAY INSTRUCTIVOS DE PROCEDIMIENTOS
POR COSTUMBRE?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	17	56.7 %
SI PERO DESCONOCIDOS	7	23.3 %
SE ESTAN DANDO A CONOCER	2	6.7 %
SE CONOCEN Y SON VIGENTES	4	13.3 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

LAS REUNIONES DE TRABAJO A NIVEL DIRECCION SE PRESENTAN REGULARMENTE Y ESPORADICAMENTE LO CUAL NOS MUESTRA QUE LA COMUNICACION FORMAL ES DE IGUAL MANERA REGULAR Y ESPORADICA EN CUANTO AL TRABAJO (VER TABLA 10)

TABLA 10

**¿HAY REUNIONES DE TRABAJO
DIRECCION?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	3	10.0 %
ESPORADICAMENTE	9	30.0 %
REGULARMENTE	12	40.0 %
SIEMPRE	6	20.0 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

LOS MANDOS SUPERIORES REGULARMENTE Y SIEMPRE REALIZAN REUNIONES DE TRABAJO (VER TABLA 11)

TABLA 11

¿HAY REUNIONES DE TRABAJO DE MANDOS MEDIOS SUPERIORES?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	3	10.0 %
ESPORADICAMENTE	5	16.7 %
REGULARMENTE	13	43.3 %
SIEMPRE	9	30.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LAS REUNIONES DE TRABAJO CON TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCION SON REGULARMENTE Y EN MUCHAS OCACIONES NO EN ABSOLUTO HAY DICHAS REUNIONES (VER TABLA 12)

TABLA 12

¿HAY REUNIONES DE TRABAJO RESTO DE PERSONAL?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	8	26.7 %
ESPORADICAMENTE	7	23.3 %
REGULARMENTE	12	40.0 %
SIEMPRE	3	10.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EL USO ADECUADO DE LOS OFICIOS ES MARCADO PERO EL NO EN ABSOLUTO TAMBIEN SE VE DE MANERA MUY CLARA EN LA INSTITUCION (VER TABLA 13)

TABLA 13

<i>¿SE USAN ADECUADAMENTE OFICIOS?</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>NO EN ABSOLUTO</i>	<i>10</i>	<i>33.3 %</i>
<i>ESPORADICAMENTE</i>	<i>2</i>	<i>6.7 %</i>
<i>REGULARMENTE</i>	<i>4</i>	<i>13.3 %</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>14</i>	<i>46.7 %</i>
<i>T O T A L E S : </i>	<i>30</i>	<i>100.0 %</i>

LAS CIRCULARES PARECE SER EL MEDIO QUE SE USA SIEMPRE Y REGULARMENTE PARA INFORMAR AL PERSONAL DE LA INSTITUCION (VER TABLA 14)

TABLA 14

<i>¿SE USAN ADECUADAMENTE CIRCULARES?</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>NO EN ABSOLUTO</i>	<i>6</i>	<i>20.0 %</i>
<i>ESPORADICAMENTE</i>	<i>3</i>	<i>10.0 %</i>
<i>REGULARMENTE</i>	<i>7</i>	<i>23.3 %</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>14</i>	<i>46.7 %</i>
<i>T O T A L E S : </i>	<i>30</i>	<i>100.0 %</i>

EL PERSONAL NOS DICE QUE NO EN ABSOLUTO SE USAN LOS MEMORANDUMS, UN PEQUEÑO GRUPO NOS DICE QUE SIEMPRE SE HACEN MEMORANDUMS, PUEDE SER QUE LA DEFINICION DE LOS MEDIOS ESCRITOS NO SEAN CLARAS (VER TABLA 15)

TABLA 15

¿SE USAN ADECUADAMENTE MEMORANDUM?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	14	46.7 %
ESPORADICAMENTE	2	6.7 %
REGULARMENTE	6	20.0 %
SIEMPRE	8	26.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LOS TABLEROS EN LA INSTITUCION ES UNA CONTROVERCIA HABRIA QUE INVESTIGAR SI LOS HAY Y EN DONDE PORQUE LA MAYORIA NOS CONTESTO QUE NO EN ABSOLUTO Y UN GRUPO REDUCIDO NOS DICE QUE SIEMPRE (VER TABLA 16)

TABLA 16

¿SE USAN ADECUADAMENTE TABLEROS?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	13	43.3 %
ESPORADICAMENTE	4	13.3 %
REGULARMENTE	4	13.3 %
SIEMPRE	9	30.1 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

COMO SE PUBLICA EN LA TABLA 16 ES MUY SIMILAR A LA TABLA 17 LA MAYORIA DICE QUE SIEMPRE SE USAN FORMAS IMPRESAS Y UN GRUPO DE LA INSTITUCION EN NO EN ABSOLUTO SE USAN (VER TABLA 17)

TABLA 17

¿SE USAN ADECUADAMENTE FORMAS IMPRESAS?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	11	36.7 %
ESPORADICAMENTE	0	0.0 %
REGULARMENTE	7	23.3 %
SIEMPRE	12	40.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LAS TABLAS 16 Y 17 Y LA 18 NOS CONFIRMAN QUE SOLO UN GRUPO DETERMINADO CONOCE Y MANTIENE COMUNICACION FORMAL POR MEDIOS ESCRITOS Y UN GRUPO NO CONOCE ESTOS CANALES DE COMUNICACION (VER TABLA 18)

TABLA 18

¿SE USAN ADECUADAMENTE REPORTES?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	10	33.3 %
ESPORADICAMENTE	4	13.3 %
REGULARMENTE	5	16.7 %
SIEMPRE	11	36.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

REGULARMENTE SABE EL PERSONAL CUANDO COMUNICARSE POR CUESTIONES DE TRABAJO Y SON POCAS LAS PERSONAS QUE NO SABEN EN ABSOLUTO CUANDO COMUNICARSE (VER TABLA 19)

TABLA 19

**¿SABES CUANDO COMUNICARTE POR
CUESTIONES DE TRABAJO?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	4	13.3 %
ESPORADICAMENTE	3	10.0 %
REGULARMENTE	22	73.3 %
SIEMPRE	1	3.3 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

EN CUESTIONES DE TRABAJO REGULARMENTE EL PERSONAL SABE COMO COMUNICARSE Y UNOS CUANTOS NO EN ABSOLUTO (VER TABLA 20)

TABLA 20

**¿COMO COMUNICARTE POR
CUESTIONES DE TRABAJO?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	4	13.3 %
ESPORADICAMENTE	3	10.0 %
REGULARMENTE	22	73.3 %
SIEMPRE	1	3.3 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

LA GRAN MAYORIA SABE CON QUIEN COMUNICARSE POR CUESTIONES DE TRABAJO (VER TABLA 21).

TABLA 21

¿CON QUIEN COMUNICARTE POR CUESTIONES DE TRABAJO?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	0	0.0 %
ESPORADICAMENTE	0	0.0 %
REGULARMENTE	3	10.0 %
SIEMPRE	27	90.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

PARA LA REALIZACION DE SU TRABAJO SIEMPRE Y REGULARMENTE EL PERSONAL RECIBE INFORMACION PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO Y LO QUE NECESITAN (VER TABLA 22)

TABLA 22

¿RECIBES INFORMACION PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO QUE NECESITAS?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	0	0.0 %
ESPORADICAMENTE	3	10.0 %
REGULARMENTE	10	33.3 %
SIEMPRE	17	56.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

TAMBIEN CON OPORTUNIDAD EL PERSONAL SIEMPRE Y REGULARMENTE RECIBE INFORMACION PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO (VER TABLA 23)

TABLA 23

¿RECIBES INFORMACION PARA EL DESEMPEÑO
DEL TRABAJO CON OPORTUNIDAD?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EN ABSOLUTO	0	0.0 %
ESPORADICAMENTE	8	26.7 %
REGULARMENTE	10	33.3 %
SIEMPRE	12	40.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EN GENERAL NO HAY UN AMBIENTE DE CHISMES AUNQUE
ESPORADICAMENTE HAY CHISMES EN ESTA INSTITUCION (VER TABLA
24)

TABLA 24

¿HAY UN AMBIENTE DE CHISMES
EN GENERAL?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	15	50.0 %
ESPORADICAMENTE	9	30.0 %
FRECUENTEMENTE	5	16.7 %
SIEMPRE ASI ES	1	3.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LA MITAD DEL PERSONAL NOS DICE QUE NUNCA HAY UN AMBIENTE DE
CHISMES EN OTROS DEPARTAMENTOS AUNQUE ESPORADICAMENTE SE
DEMUESTRA QUE SI HAY (VER TABLA 25)

TABLA 25

¿HAY UN AMBIENTE DE CHISMES EN OTROS DEPARTAMENTOS?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	15	50.0 %
ESPORADICAMENTE	11	36.7 %
FRECUENTEMENTE	4	13.3 %
SIEMPRE ASI ES	0	0.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EN CADA UNO DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS O AREAS UN POCO MAS DE LA MITAD CONSIDERA QUE NUNCA HAY CHISMES Y UN GRUPO QUE ESPORADICAMENTE ESTO SE PRESENTA (VER TABLA 26)

TABLA 26

¿HAY UN AMBIENTE DE CHISMES EN MI DEPARTAMENTO?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	19	63.3 %
ESPORADICAMENTE	9	30.0 %
FRECUENTEMENTE	2	6.7 %
SIEMPRE ASI ES	0	0.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

ESPORADICAMENTE ALGUNAS PERSONAS CREAN UN AMBIENTE DE CHISMES Y SOLO EN ALGUNAS OCACIONES (VER TABLA 27)

TABLA 27

¿HAY UN AMBIENTE DE CHISMES SOLO EN CIERTAS PERSONAS?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	9	30.0 %
ESPORADICAMENTE	13	43.3 %
FRECUENTEMENTE	5	16.7 %
SIEMPRE ASI ES	3	10.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EL AMBIENTE DE COMPAÑERISMO EN GENERAL SIEMPRE ASI ES Y FRECUENTEMENTE LA COMUNICACION INFORMAL ES BUENA (VER TABLA 28)

TABLA 28

¿HAY UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO EN GENERAL?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	3	10.0 %
ESPORADICAMENTE	5	16.7 %
FRECUENTEMENTE	10	33.3 %
SIEMPRE ASI ES	12	40.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

AQUI COMO QUE LA OPINION DE LOS TRABAJADORES SE ENCUENTRA MUY DIVIDIDA PERO SE DETECTA COMPAÑERISMO EN GENERAL (VER TABLA 29)

TABLA 29

¿HAY UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO
EN OTROS DEPARTAMENTOS?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	3	10.0 %
ESPORADICAMENTE	8	26.7 %
FRECUENTEMENTE	9	30.0 %
SIEMPRE ASI ES	10	33.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EN CADA AREA O DEPARTAMENTO DE LA INSTITUCION SE DETECTA
COMPAÑERISMO SIEMPRE Y FRECUENTEMENTE (VER TABLA 30)

TABLA 30

¿HAY UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO
EN MI DEPARTAMENTO?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	3	10.0 %
ESPORADICAMENTE	5	16.7 %
FRECUENTEMENTE	6	20.0 %
SIEMPRE ASI ES	16	53.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

FRECUENTEMENTE HAY UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO SOLO ENTRE
CIERTAS PERSONAS PERO TAMBIEN HAY GENTE QUE NOS DICE QUE NO
SE PRESENTA (VER TABLA 31)

TABLA 31

**¿HAY UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO
SOLO ENTRE CIERTAS PERSONAS?** **FRECUENCIA** **PORCENTAJE**

NO NUNCA	8	26.7 %
ESPORADICAMENTE	7	23.3 %
FRECUENTEMENTE	11	36.7 %
SIEMPRE ASI ES	4	13.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

**ES EVIDENTE EL GRUPO RECONOCIDO DE AMIGOS EN LA INSTITUCION
EN GENERAL Y FRECUENTEMENTE TAMBIEN SE DA (VER TABLA 32)**

TABLA 32

**¿HAY GRUPOS RECONOCIDOS DE AMIGOS
EN LA INSTITUCION EN GENERAL?** **FRECUENCIA** **PORCENTAJE**

NO NUNCA	7	23.3 %
ESPORADICAMENTE	3	10.0 %
FRECUENTEMENTE	8	26.7 %
SIEMPRE ASI ES	12	40.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

**EN LOS OTROS DEPARTAMENTOS LA MITAD DEL PERSONAL SIENTE QUE
HAY FRECUENTEMENTE GRUPOS RECONOCIDOS DE AMIGOS (VER TABLA
33)**

TABLA 33

**¿HAY GRUPOS RECONOCIDOS DE AMIGOS
EN OTROS DEPARTAMENTOS?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	4	13.3 %
ESPORADICAMENTE	3	10.0 %
FRECUENTEMENTE	15	50.0 %
SIEMPRE ASI ES	8	26.7 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

AQUI LA OPINION ESTA MUY DIVIDIDA PERO SIN EMBARGO SIEMPRE ESTAN PRESENTES LOS GRUPOS DE AMIGOS EN LA INSTITUCION (VER TABLA 34)

TABLA 34

**¿HAY GRUPOS RECONOCIDOS DE AMIGOS
EN MI DEPARTAMENTO?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	7	23.3 %
ESPORADICAMENTE	4	13.3 %
FRECUENTEMENTE	9	30.1 %
SIEMPRE ASI ES	10	33.3 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

HAY PARTE DEL PERSONAL QUE ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO Y CONOCEN LOS CANALES DE AUTORIDAD Y OTROS ESTAN DE ACUERDO EN GENERAL SE CONOCEN LOS CANALES DE AUTORIDAD (VER TABLA 35)

TABLA 35

¿RESPECTO A LOS CANALES DE AUTORIDAD SE CONOCEN?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	10.0 %
EN DESACUERDO	3	10.0 %
DE ACUERDO	10	33.3 %
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	46.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EN TODA LA INSTITUCION SON RESPETADOS LOS CANALES DE
AUTORIDAD (VER TABLA 36)

TABLA 36

¿RESPECTO A LOS CANALES DE AUTORIDAD SE RESPETAN?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	6.6 %
EN DESACUERDO	3	10.0 %
DE ACUERDO	11	36.7 %
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	46.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LAS METAS ESPECIFICAS QUE PERSIGEN LOS JEFES SI SE HACEN Y
EL PERSONAL LAS CONOCE (VER TABLA 37)

TABLA 37

¿LOS JEFES PERSIGEN METAS ESPECIFICAS?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	10.0 %
EN DESACUERDO	2	6.7 %
DE ACUERDO	13	43.3 %
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	40.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LA COMUNICACION OPORTUNA EN LOS JEFES NO SE DA AQUI HUBO DIVERSAS OPINONES DE COMO SE COMUNICAN LOS JEFES (VER TABLA 38)

TABLA 38

¿LOS JEFES LO COMUNICAN OPORTUNAMENTE?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	10.0 %
EN DESACUERDO	7	23.4 %
DE ACUERDO	10	33.3 %
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	33.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

UN POCO MAS DE LA MITAD DEL PERSONAL SABE Y ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO EN QUIEN TOMA LAS DECISIONES(VER TABLA 39)

TABLA 39

¿SABES TU QUE LAS DECISIONES LAS TOMAN LOS JEFES RESPECTIVOS?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	13.3 %
EN DESACUERDO	1	3.4 %
DE ACUERDO	6	20.0 %
TOTALMENTE DE ACUERDO	19	63.3 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

LAS OPINONES AQUI SE DIVIDIERON PERO LA MAYORIA DIJO QUE ESTA DE ACUERDO DE QUE LAS DECISIONES LAS TOMEN LOS QUE NO SON JEFES INMEDIATOS (VER TABLA 40)

TABLA 40

¿SABES TU QUE LAS DECISIONES LAS TOMAN LOS QUE NO SON JEFES INMEDIATOS?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	33.4 %
EN DESACUERDO	4	13.3 %
DE ACUERDO	12	40.0 %
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	13.3 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

LA MITAD DEL PERSONAL NOS DICE QUE SI EL PERSONAL TOMA DECISIONES SOBRE LA MARCHA Y LA OTRA MITAD NOS DICE QUE NO (VER TABLA 41)

TABLA 41

**¿SABES TU QUE LAS DECISIONES EL PERSONAL
LAS TOMA SOBRE LA MARCHA?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	33.3 %
EN DESACUERDO	5	16.7 %
DE ACUERDO	11	36.7 %
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	13.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

PARA LA TOMA DE DECISIONES SE DA MAS IMPORTANCIA A LAS PERSONAS (VER TABLA 42)

TABLA 42

**¿EN ESTA INSTITUCION COMO BASE PARA
TOMAR LAS DECISIONES SE DA MAS
IMPORTANCIA A LAS PERSONAS?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	16.7 %
EN DESACUERDO	5	16.7 %
DE ACUERDO	9	30.0 %
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	36.6 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

TAMBIEN ES DE SUMA IMPORTANCIA LOS RESULTADOS QUE GENERA EL PERSONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES (VER TABLA 43)

TABLA 43

**¿EN ESTA INSTITUCION COMO BASE PARA
TOMAR LAS DECISIONES SE DA MAS
IMPORTANCIA A LOS RESULTADOS?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	6.7 %
EN DESACUERDO	3	10.0 %
DE ACUERDO	2	40.0 %
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	43.3 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

ESPORADICAMENTE SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA TRANSMITIR SITUACIONES QUE DESEARIAN SER FORMALES (VER TABLA 44)

TABLA 44

**¿SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA
TRANSMITIR SITUACIONES QUE DESEARIAN
SER FORMALES EN GENERAL?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	7	23.3 %
ESPORADICAMENTE	12	40.0 %
FRECUENTEMENTE	7	23.3 %
SIEMPRE ES ASI	4	13.4 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

COMO EN LA TABLA 44 TAMBIEN ES ESPORADICAMENTE LA COMUNICACION INFORMAL PARA SITUACIONES FORMALES (VER TABLA 45)

TABLA 45

¿SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA TRANSMITIR SITUACIONES QUE DESEARIAN SER FORMALS EN OTROS DEPARTAMENTOS? FRECUENCIA PORCENTAJE

NO NUNCA	8	26.7 %
ESPORADICAMENTE	13	43.3 %
FRECUENTEMENTE	7	23.3 %
SIEMPRE ES ASI	2	6.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

AQUI LAS OPINIONES ESTAN MUY DIVIDIDAS PERO INCLINADAS A QUE LA COMUNICACION INFORMAL NO SE USA PARA SITUACIONES FORMALS (VER TABLA 46)

TABLA 46

¿SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA TRANSMITIR SITUACIONES QUE DESEARIAN SER FORMALS EN MI DEPARTAMENTO? FRECUENCIA PORCENTAJE

NO NUNCA	10	33.3 %
ESPORADICAMENTE	11	36.7 %
FRECUENTEMENTE	8	26.7 %
SIEMPRE ES ASI	1	3.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

ESPORADICAMENTE SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA TRANSMITIR SITUACIONES QUE DESEARIAN SER FORMALS (VER TABLA 47)

TABLA 47

¿SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA TRANSMITIR SITUACIONES QUE DESEARIAN SER FORMALES SOLO EN CASOS AISLADOS? FRECUENCIA PORCENTAJE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	9	30.0 %
ESPORADICAMENTE	13	43.3 %
FRECUENTEMENTE	5	16.7 %
SIEMPRE ES ASI	3	10.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EN LA INSTITUCION NO SE USA LA COMUNICACION INFORMAL NUNCA PARA CRITICA DESTRUCTIVA (VER TABLA 48)

TABLA 48

¿SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA CRITICA DESCTRUCTIVA? FRECUENCIA PORCENTAJE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	20	66.7 %
ESPORADICAMENTE	7	23.3 %
FRECUENTEMENTE	2	6.7 %
SIEMPRE ES ASI	1	3.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LA POLITIQUERIA EN LA INSTITUCION NO SE DA POR SER MUY POCO EL PERSONAL Y NUNCA SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA ESTO (VER TABLA 49)

TABLA 49

**¿SE USA LA COMUNICACION INFORMAL
PARA POLITIQUERIA (X PODER)?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	22	73.4 %
ESPORADICAMENTE	7	23.3 %
FRECUENTEMENTE	1	3.3 %
SIEMPRE ES ASI	0	0.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

AQUI LAS OPINIONES ESTAN DIVIDIDAS CON RESPECTO DE LA COMUNICACION INFORMAL PARA CONSTRUIR O APORTAR, AUNQUE EN GENERAL SE OBSERVA QUE NO SE USA O ESTE USO ES ESPORADICO (VER TABLA 50)

TABLA 50

**¿SE USA LA COMUNICACION INFORMAL
PARA CONSTRUIR O APORTAR?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	6	20.1 %
ESPORADICAMENTE	10	33.3 %
FRECUENTEMENTE	10	33.3 %
SIEMPRE ES ASI	4	13.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LA COMUNICACION INFORMAL ESPORADICAMENTE SE USA PARA INTEGRAR AL PERSONAL DE LA INSTITUCION (VER TABLA 51)

TABLA 51

¿SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA INTEGRAR?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO NUNCA	3	10.0 %
ESPORADICAMENTE	11	36.6 %
FRECUENTEMENTE	7	23.3 %
SIEMPRE ES ASI	9	30.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL DE LA INSTITUCION SON BUENAS EN GENERAL CON TENDENCIA A EXCELENTES (VER TABLA 52)

TABLA 52

¿EN TERMINOS GENERALES COMO PUEDE CONSIDERARSE LA RELACION ENTRE LAS PERSONAS DE LA INSTITUCION; AMISTOSA?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PESIMO	1	3.3 %
REGULAR	7	23.3 %
BUENO	14	46.7 %
EXCELENTE	8	26.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS DE LA INSTITUCION SE CONSIDERAN REGULAR Y BUENA EN TERMINOS DE TRABAJO (VER TABLA 53)

TABLA 53

**¿EN TERMINOS GENERALES COMO PUEDE CONSIDERARSE
LA RELACION ENTRE LAS PERSONAS DE LA
INSTITUCION; HUMANAMENTE FRIO
(SOLO DE TRABAJO)?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PESIMO	6	20.0 %
REGULAR	15	50.0 %
BUENO	7	23.3 %
EXCELENTE	2	6.7 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

LAS RELACIONES DE OTRO TIPO SON REGULARES EN TODA LA
INSTITUCION (VER TABLA 54)

TABLA 54

**¿EN TERMINOS GENERALES COMO PUEDE CONSIDERARSE
LA RELACION ENTRE LAS PERSONAS DE LA
INSTITUCION; DE OTRO TIPO?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PESIMO	7	23.3 %
REGULAR	12	40.0 %
BUENO	8	26.7 %
EXCELENTE	3	10.0 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

LAS RELACIONES EN GENERAL CON LAS PERSONAS DE LA INSTITUCION
SON BUENAS (VER TABLA 55)

TABLA 55

¿LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS DE LA EMPRESA SON EN GENERAL? **FRECUENCIA** **PORCENTAJE**

PESIMO	0	0.0 %
REGULAR	3	10.0 %
BUENO	20	66.7 %
EXCELENTE	7	23.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LAS RELACIONES EN LAS DIFERENTES AREAS O DEPARTAMENTOS DE LAS EMPRESAS SON BUENAS Y ALGUNAS EXCELENTE (VER TABLA 56)

TABLA 56

¿LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS DE LA EMPRESA SON EN MI DEPARTAMENTO? **FRECUENCIA** **PORCENTAJE**

PESIMO	1	3.3 %
REGULAR	4	13.4 %
BUENO	15	50.0 %
EXCELENTE	10	33.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LAS PERSONAS DE LA INSTITUCION SE CONOCEN ENTRE JEFE Y DEMAS PERSONAL (VER TABLA 57)

TABLA 57

**¿EL CONOCIMIENTO ENTR LAS PERSONAS ES
ENTRE JEFE Y DEMAS PERSONAL? FRECUENCIA PORCENTAJE**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PESIMO	1	3.3 %
REGULAR	3	10.0 %
BUENO	20	66.7 %
EXCELENTE	6	20.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

ESTUVIERON DIVIDIDAS LAS OPINONES EN ESTE ASPECTO EL CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS DE SU MISMO NIVEL VA DESDE EXCELENTE A REGULAR, NO OBSTANTE QUE ESTE CONOCIMIENTO SE CARGA MAS A BUENO Y EXCELENTE (VER TABLA 58)

TABLA 58

**¿EL CONOCIMIENTO ENTRE LAS PERSONAS
ES; ENTRE PERSONAS DE TU
MISMO NIVEL? FRECUENCIA PORCENTAJE**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PESIMO	1	3.3 %
REGULAR	8	26.7 %
BUENO	10	33.3 %
EXCELENTE	11	36.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

CUANDO SE TOMAN DECISIONES SOLO SE TOMA AL JEFE Y TODO EL PERSONAL ESTA DE ACUERDO (VER TABLA 59)

TABLA 59

¿EN LAS DECISIONES SE TOMA EN CUENTA
UNICAMENTE AL JEFE?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	16.7 %
EN DESACUERDO	4	13.3 %
DE ACUERDO	12	40.0 %
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	30.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EN LA TOMA DE DECISIONES LA MITAD DEL PERSONAL ESTUVO DE ACUERDO EN QUE SE TOMA EN CUENTA AL PERSONAL (VER TABLA 60)

TABLA 60

¿EN LAS DECISIONES SE TOMA EN CUENTA
UNICAMENTE AL PERSONAL?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	23.3 %
EN DESACUERDO	3	10.0 %
DE ACUERDO	15	50.0 %
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	16.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EN LA INSTITUCION SE CUENTA CON GRUPOS DE TRABAJO BIEN INTEGRADOS (VER TABLA 61)

TABLA 61

¿HAY GRUPOS DE TRABAJO BIEN INTEGRADOS EN LA EMPRESA; AREA ADMINISTRATIVA? FRECUENCIA PORCENTAJE

SI	23	76.7 %
NO	7	23.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

DENTRO DE LA EMPRESA HAY GRUPOS DE TRABAJO BIEN INTEGRADOS POR EL PERSONAL DOCENTE (VER TABLA 62)

TABLA 62

¿HAY GRUPOS DE TRABAJO BIEN INTEGRADOS EN LA EMPRESA; PERSONAL DOCENTE? FRECUENCIA PORCENTAJE

SI	23	76.7 %
NO	7	23.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EL PERSONAL DE INTENDENCIA ES POCO PERO SI ESTA INTEGRADO (VER TABLA 63)

TABLA 63

¿HAY GRUPOS DE TRABAJO BIEN INTEGRADOS EN LA EMPRESA; PERSONAL DE LIMPIEZA? FRECUENCIA PORCENTAJE

SI	18	60.0 %
NO	12	40.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

SE PERCIBE QUE SIEMPRE HAY CHOQUES ENTRE LOS GRUPOS DE LA INSTITUCION (POR GRADOS ACADEMICOS) (VER TABLA 64)

TABLA 64

¿SIENTES QUE HAY CHOQUES ENTRE ESTOS GRUPOS?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100.0 %
NO	0	0.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

SE CONSIDERA EL MANEJO DE CONFLICTOS COMO ADECUADO Y PARA UN GRUPO REDUCIDO EL INADECUADO (VER TABLA 65)

TABLA 65

¿CONSIDERAS EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS COMO?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADECUADO	19	63.3 %
INADECUADO	11	36.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

A LA MAYORIA DEL PERSONAL DE LA INSTITUCION LE GUSTARIA QUE SE FORMARA UN GRUPO SOLIDO EN LA INSTITUCION (VER TABLA 66)

TABLA 66

¿TE GUSTARIA QUE LAS PERSONAS DE LA EMPRESA FORMARAN UN GRUPO SOLIDO? FRECUENCIA PORCENTAJE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	83.3 %
NO	5	16.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EL PERSONAL SIENTE QUE EN EL ASPECTO DE SUELDOS SON INCIPIENTES E INADECUADOS EN LA INSTITUCION (VER TABLA 67)

TABLA 67

¿COMO SIENTES EL SIGUIENTE ASPECTO; SUELDO ? FRECUENCIA PORCENTAJE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EXISTE	2	6.7 %
INCIPIENTE	7	33.3 %
INADECUADO	11	36.7 %
ADECUADO	10	13.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LAS PRESTACIONES SON LAS ADECUADAS EN LA INSTITUCION Y ALGUN SECTOR DE LA INSTITUCION LA VE COMO INADECUADA (VER TABLA 68)

TABLA 68

¿COMO SIENTES EL SIGUIENTE ASPECTO; PRESTACIONES?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EXISTE	5	16.7 %
INCIPIENTE	4	13.3 %
INADECUADO	8	26.7 %
ADECUADO	13	43.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LA MAYORIA OPINA QUE EL HORARIO DE TRABAJO ES EL ADECUADO PARA SU DESEMPEÑO LABORAL (VER TABAL 69)

TABLA 69

¿COMO SIENTES EL SIGUIENTE ASPECTO; HORARIO DE TRABAJO?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EXISTE	1	3.3 %
INCIPIENTE	1	3.3 %
INADECUADO	3	10.0 %
ADECUADO	25	83.4 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

NO HAY SEGURIDAD EN EL PUESTO CARECEN DE INSTRUMENTOS DE EMERGENCIA EN TODAS LAS AULAS DE LA INSTITUCION (VER TABLA 70)

TABLA 70

**¿COMO SIENTES EL SIGUIENTE ASPECTO :
SEGURIDAD EN EL PUESTO?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EXISTE	2	6.7 %
INCIPIENTE	1	3.3 %
INADECUADO	26	86.7 %
ADECUADO	1	3.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EL PERSONAL EXPRESA QUE HAY SEGURIDAD EN LA EMPRESA PARA EL PERSONAL (VER TABLA 71)

TABLA 71

**¿COMO SIENTES EL SIGUIENTE ASPECTO :
SEGURIDAD EN LA EMPRESA?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EXISTE	2	6.7 %
INCIPIENTE	0	0.0 %
INADECUADO	1	3.3 %
ADECUADO	27	90.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LA MAYORIA DEL PERSONAL TIENE PUESTA LA CAMISETA DE LA INSTITUCION (VER TABLA 72)

TABLA 72

¿COMO SIENTES EL SIGUIENTE ASPECTO :

AMOR A LA CAMISETA?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EXISTE	2	6.7 %
INCIPIENTE	3	10.0 %
INADECUADO	2	6.7 %
ADECUADO	23	76.6 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

SI HAY UN ADECUADO RECONOCIMIENTO DE RESULTADO PARA EL PERSONAL EN GENERAL (VER TABLA 73)

TABLA 73

¿COMO SIENTES EL SIGUIENTE ASPECTO :

RECONOCIMIENTO DE RESULTADOS?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EXISTE	2	6.7 %
INCIPIENTE	5	16.7 %
INADECUADO	4	13.3 %
ADECUADO	19	63.3 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

HAY OPORTUNIDADES DE DESARROLLO EN LA INSTITUCION (VER TABLA 74)

TABLA 74

¿COMO SIENTES EL SIGUIENTE ASPECTO :
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO? FRECUENCIA PORCENTAJE

NO EXISTE	3	10.0 %
INCIPIENTE	4	13.3 %
INADECUADO	7	33.3 %
ADECUADO	16	53.4 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LAS AYUDAS PARA MEJORAR SON LAS ADECUADAS EN LA
INSTITUCION (VER TABLA 75)

TABLA 75

¿COMO SIENTES EL SIGUIENTE ASPECTO :
AYUDAS PARA MEJORAR? FRECUENCIA PORCENTAJE

NO EXISTE	5	16.7 %
INCIPIENTE	4	13.3 %
INADECUADO	6	20.0 %
ADECUADO	15	50.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LA FELICIDAD EN CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE SE DESEMPEÑAN EN
LA INSTITUCION ESTA PRESENTE (VER TABLA 76)

TABLA 76

¿COMO SIENDES EL SIGUIENTE ASPECTO :
FELICIDAD EN EL TRABAJO?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO EXISTE	1	3.3 %
INCIPIENTE	2	6.7 %
INADECUADO	2	6.7 %
ADECUADO	25	83.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

SI HAY JUSTICIA EN LA INSTITUCION (VER TABLA 77)

TABLA 77

¿HAY JUSTICIA EN LA INSTITUCION? FRECUENCIA PORCENTAJE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	60.0 %
NO	12	40.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

SI HAY JUSTICIA EN CADA SECCION O DEPARTAMENTOS DE LA
INSTITUCION (VER TABLA 78)

TABLA 78

¿HAY JUSTICIA EN TU DEPARTAMENTO?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	80.0 %
NO	6	20.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EN LA INSTITUCION LO QUE MAS LE GUSTA AL PERSONAL ES SU GENTE. SE ENCUENTRA EN EL PRIMER LUGAR (VER TABLA 79)

TABLA 79

¿QUE ES LO QUE MAS TE GUSTA ACTUALMENTE DE LA INSTITUCION; SU GENTE?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SU GENTE	13	43.3 %
SUS SISTEMAS	7	23.3 %
SU AMBIENTE	3	10.0 %
SUS SUELDOS	4	13.4 %
OTROS	3	10.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LOS SISTEMAS DE LA INSTITUCION SON ADECUADOS PERO NO SON LOS QUE LES GUSTARIA AL PERSONAL TENER (VER TABLA 80)

TABLA 80

¿QUE ES LO QUE MAS TE GUSTA ACTUALMENTE DE LA INSTITUCION; SUS SISTEMAS? FRECUENCIA PORCENTAJE

SU GENTE	2	6.7 %
SUS SISTEMAS	9	30.0 %
SU AMBIENTE	15	50.0 %
SUS SUELDOS	3	10.0 %
OTROS	1	3.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EL AMBIENTE DE LA INSTITUCION OCUPA UN TERCER LUGAR PARA EL PERSONAL DE LA INSTITUCION, EL CUAL NO ES BUENO NI MALO (VER TABLA 81)

TABLA 81

¿QUE ES LO QUE MAS TE GUSTA ACTUALMENTE DE LA INSTITUCION; SU AMBIENTE? FRECUENCIA PORCENTAJE

SU GENTE	9	30.0 %
SUS SISTEMAS	9	30.0 %
SU AMBIENTE	10	33.4 %
SUS SUELDOS	1	3.3 %
OTROS	1	3.3 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LOS SUELDOS DE LA INSTITUCION NO SON DEL TODO BUENOS OCUPAN UN CUARTO LUGAR EN LAS PREFERENCIAS DEL PERSONAL (VER TABLA 82)

TABLA 82

**¿QUE ES LO QUE MAS TE GUSTA ACTUALMENTE
DE LA INSTITUCION; SU SUELDO?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SU GENTE	2	6.7 %
SUS SISTEMAS	4	13.3 %
SU AMBIENTE	2	6.7 %
SUS SUELDOS	17	56.7 %
OTROS	5	16.6 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

OTROS ASPECTOS NO TAN IMPORTANTES EN LA INSTITUCION OCUPAN UN CUARTO SITIO EN EL PERSONAL (VER TABLA 83)

TABLA 83

**¿QUE ES LO QUE MAS TE GUSTA ACTUALMENTE
DE LA INSTITUCION; OTROS?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SU GENTE	4	13.4 %
SUS SISTEMAS	1	3.3 %
SU AMBIENTE	4	13.4 %
SUS SUELDOS	20	66.6 %
OTROS	1	3.3 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

LOS PADRES DE FAMILIA VEN QUE ES BUENA LA INSTITUCION Y UN GRUPO OPINA QUE, ES REGULAR Y NO LLEGA A SER PESIMA NI EXCELENTE (VER TABLA 84)

TABLA 84

¿COMO VE EL PUBLICO A TU INSTITUCION?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PESIMA	2	6.7 %
REGULAR	11	36.7 %
BUENA	14	46.6 %
EXCELENTE	3	10.0 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LA IMAGEN ES BUENA PARA EL PERSONAL DE LA INSTITUCION (VER TABLA 85)

TABLA 85

¿QUE IMAGEN TIENE PARA TI?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PESIMA	1	3.3 %
REGULAR	4	13.3 %
BUENA	20	66.7 %
EXCELENTE	5	16.7 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

LA OPINION DEL PUBLICO HACIA LA INSTITUCION ES REGULAR Y BUENA (VER TABLA 86)

TABLA 86

**¿CUAL ES LA OPINION DE LA GENTE
RESPECTO A LA ESCUELA QUE
PERTENECEZ?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PESIMA	2	6.7 %
REGULAR	12	40.0 %
BUENA	14	46.6 %
EXCELENTE	2	6.7 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

ES BUENA LA OPINION EN GENERAL DE LA GENTE DE LA
INSTITUCION (VER TABLA 87)

TABLA 87

¿CUAL ES TU OPINION AL RESPECTO? FRECUENCIA PORCENTAJE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PESIMA	1	3.3 %
REGULAR	6	20.0 %
BUENA	18	60.0 %
EXCELENTE	5	16.7 %
T O T A L E S : 	30	100.0 %

EN GENERAL SE OBSERVA QUE LA OPINION DEL PERSONAL HACIA LA
INSTITUCION ES BUENA (VER TABLA 88)

TABLA 88

**¿CUAL ES LA OPINION DEL PERSONAL
RESPECTO A LA INSTITUCION?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PESIMA	0	0.0 %
REGULAR	11	36.7 %
BUENA	17	56.7 %
EXCELENTE	2	6.6 %
T O T A L E S :	30	100.0 %

EL PERSONAL DE LA INSTITUCION SE ENCUENTRA MOTIVADO A REALIZAR LO QUE LA INSTITUCION LE PIDA, SIN EMBARGO HAY UN PROBLEMA QUE ES DE SUMA IMPORTANCIA LA COMUNICACION INFORMAL EN LA INSTITUCION NO FUNCIONA Y ESTO NOS DA COMO CONSECUENCIA QUE NO HAYA INTEGRACION DEL PERSONAL DE LAS DIFERENTES AREAS Y EN LAS MISMAS AREAS, OTRA COSA SIGNIFICATIVA ES EL LIDERAZGO EL PERSONAL DE LA INSTITUCION CONOCE A LOS LIDERES PERO NO MANTIEN COMUNICACION CON ELLOS, ESTO NOS HACE PENSAR QUE EL PROBLEMA PARTE DE QUE LA ESTRUCTURA DE LA INSTITUCION NO SE ENCUENTRA BIEN ORGANIZADA Y SU FUNCIONAMIENTO NO ES EL ADECUADO (VER TABLA 89)

TABLA 89

	MEDIA	MODA	D. S.	RANGO
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION	2.54	3.22	0.714	1-4
COMUNICACION FORMAL	2.95	3.14	0.600	1-4
COMUNICACION INFORMAL	2.42	2.18	0.596	1-4
LIDERAZGO	2.52	2.64	0.410	1-4
RELACIONES INTERPERSONALES	2.86	2.66	0.506	1-4
MOTIVACION	3.42	4.00	0.601	1-4
IMAGEN	2.74	3.00	0.613	1-4

CAPITULO IV

DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXO

CONCLUSIONES :

DE ACUERDO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN ESTA INVESTIGACION SE DETECTO QUE LA ESTRUCTURA DE LA INSTITUCION SI ESTA DETERMINADA POR SU CLIMA ORGANIZACIONAL YA QUE ESTOS RESULTADOS NOS MUESTRAN QUE LA MAYORIA DEL PERSONAL NO TIENE CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION, NI DE SUS POLITICAS, NI SUS FUNCIONES, NI SUS SISTEMAS NI PROCEDIMIENTOS, ESTO SE DETECTO POR QUE LOS MEDIOS PARA DAR A CONOCER DICHAS NORMAS NO SON LOS ADECUADOS.

LA COMUNICACION FORMAL EN LA INSTITUCION SIGUE LA CADENA DE MANDO ESTABLECIDA POR LA JERARQUIA DE AUTORIDAD DE UNA ORGANIZACION COMO LO MENCIONA SCHEMER HURN, (1987) Y LA COMUNICACION INFORMAL DE LA INSTITUCION NO SE DA, YA QUE EL PERSONAL NO TIENE COMUNICACION CON SUS COMPAÑEROS Y JEFES.

LAS RELACIONES INTERGRUPALES, QUE ES LA INTERACCION ENTRE LAS PERSONAS DE DOS O MAS GRUPOS, LAS CUALES TIENEN EXPECTATIVAS MUTUAS Y QUE SE UNEN PARA SATISFACER CIERTAS NECESIDADES, COMO ES DEFINIDO EN WHITTAKER, (1977) SON LAS ADECUADAS EN LA INSTITUCION YA QUE EL PERSONAL INTERACTUA EN LA REALIZACION DE SU TRABAJO.

LOS FACTORES DE MOTIVACION O LAS RAZONES QUE EXPLICAN LA CONDUCTA DE UN INDIVIDUO O DE UN AGENTE SOCIAL CUALQUIERA, WARREN, (1981) EN LA INSTITUCION SON PRINCIPALMENTE SU GENTE, A EL PERSONAL LE PARECE MOTIVANTE SER PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO EN QUE SE ENCUENTRA Y DE LA FORMA EN QUE SE RECONOCE SU ESFUERZO Y DESEMPEÑO. ALGO PREOCUPANTE PARA EL PERSONAL ES LA POCA SEGURIDAD EN SU PUESTO.

EL LIDER O LOS LIDERES EN LA INSTITUCION SON RECONOCIDOS Y RESPETADOS MAS NO ADMIRADOS. ESTE LIDER ESTABLECE UNA COMUNICACION UNICAMENTE FORMAL, Y ES POR ELLO QUE LA COMUNICACION INFORMAL Y EL LIDERAZGO EN ESTA INSTITUCION SE ENCUENTRAN RELACIONADAS.

LA IMAGEN DE LA INSTITUCION O LA REPRESENTACION PARA CON SU PERSONAL ES BUENA TANTO EXTERNA COMO INTERNAMENTE.

SE DETECTO QUE EL CLIMA ORGANIZACIONAL ES DE TIPO AUTORITARISMO PATERNALISTA EN LA CUAL LA DIRECCION TIENE CONFIANZA CONDESCENDIENTE EN SUS EMPLEADOS A NIVEL DE DIRECTORES DE SECCION, LA MAYOR PARTE DE LAS DECISIONES SE TOMAN EN LA CIMA PERO ALGUNAS LAS TOMAN LOS DIRECTORES DE SECCION. LAS RECOMPENSAS Y ALGUNAS VECES LOS CASTIGOS SON LOS METODOS UTILIZADOS POR EXCELENCIA PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES.

LA ESTRUCTURA DE LA INSTITUCION ES DE TIPO HORIZONTAL, EN DONDE LOS CANALES DE COMUNICACION VAN EN CASCADA DE ARRIBA HACIA ABAJO SIEMPRE QUEDANDO LOS SUBORDINADOS CON Poca COMUNICACION.

AL NIVEL DE DIRECCION GENERAL Y DIRECTORES DE SECCION LA COMUNICACION SE ENCUENTRA PRESENTE TANTO FORMAL COMO INFORMALMENTE, EN DONDE SE OBSTACULIZA ES EN LA COMUNICACION DE LOS DIRECTORES DE SECCION HACIA ABAJO Y DEL PERSONAL CON LAS DIFERENTES SECCIONES.

CABE SEÑALAR QUE NOS ENCONTRAMOS ANTE UNA INSTITUCION DIRIGIDA POR UN PROFESIONAL, POR UN PROFESOR QUE SU FORMACION ACADEMICA LA HA ADQUIRIDO EN LA DOCENCIA, Y SU PREOCUPACION PRINCIPAL ES EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES COMO ACADEMICO.

SE PROPONE QUE PARA QUE LA INSTITUCION TENGA MAYORES PERSPECTIVAS AL CAMBIO SE FOMENTE MAS LA COMUNICACION INFORMAL YA SEA POR MEDIO DE LA CREACION DE ACTIVIDADES EN DONDE SE ENCUENTRE MAS TODO EL PERSONAL INVOLUCRADO, TAMBIEN SERIA IMPORTANTE DENTRO DE LA ESTRUCTURA CREAR UN PROGRAMA DE INDUCCION EN DONDE EL PERSONAL AL INGRESAR A LA INSTITUCION SEPA TODO LO REFERENTE A LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CADA SECCION, ESTO CON LA FINALIDAD DE COMPARTIR LA FILOSOFIA Y LAS METAS DE LA INSTITUCION.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE SERIA DE GRAN UTILIDAD FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO A NIVEL DE DIRECCION CON UN ADMINISTRADOR, YA QUE EL TENDRIA OTRA VISION DE LA INSTITUCION, NO COMO UNA ORGANIZACION DEDICADA A PREPARAR ALUMNOS SINO COMO UNA ORGANIZACION ESTRUCTURADA.

OTRA PROPOSICION A LA INSTITUCION ES QUE SE REALIZE UNA ESTRUCTURA HORIZONTAL, CON EL FIN DE DEFINIR LINEAS DE AUTORIDAD, DE CONOCER QUIEN REPORTA A QUIEN Y QUE NO SE PASE POR ALTO LA AUTORIDAD DE LOS DIRECTIVOS. TAMBIEN SERIA CONVENINTE REALIZAR UNA DESCRIPCION DE PUESTOS, ESTO CON LA FINALIDAD DE QUE LAS TAREAS ESTEN TOTALMENTE DEFINIDAS Y DE QUE LOS CANALES DE COMUNICACION SEAN LOS INDICADOS.

FINALMENTE ME GUSTARIA MENCIONAR QUE EL PRESENTE ESTUDIO SE REALIZO EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA, TRATANDO DE DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA DE CONOCER LAS ESTRUCTURAS Y LOS CLIMAS DE DICHAS INSTITUCIONES YA QUE ESTOS LUGARES SON EN DONDE PASAMOS GRAN PARTE DEL DIA Y ES IMPORTANTE DE QUE EL CLIMA SEA EL ADECUADO.

TODO ESTO FAVORECERA EL DESEMPEÑO ESCOLAR DE LOS ALUMNOS, EN MEXICO EN 1992 NO SE LE DA IMPORTANCIA AL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO TAL SI NO AL AMBIENTE COLEGIADO, UN AMBIENTE EN DONDE SE PROPORCIONEN MULTIPLES OPORTUNIDADES PARA LA INTERACCION DEL PROFESORADO YA QUE ESTOS SON FUENTES REGULARES DE IDEAS Y APOYO.

LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS POR SU FUNCION Y MISION SON ORGANIZACIONES A LAS QUE SE LES DEBERIA DAR MAYOR IMPORTANCIA A SU CLIMA Y A LA REALIZACION DE MAYORES ESTUDIOS DEL IMPACTO QUE TIENEN ESTOS EN SUS ALUMNOS, YA QUE NOS AYUDARIA A CRECER COMO INSTITUCION ORGANIZADA.

BIBLIOGRAFIA

- ALANIS, (1990) "DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL". INVESTIGACION REALIZADA EN UNA EMPRESA MEXICANA.
- ALVAREZ, (1981) "HISTORIA DE LA EDUCACION PUBLICA EN MEXICO". FONDO DE CULTURA ECONOMICA.
- ACLE, (1988) "PLANEACION ESTRATEGICA Y CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD". EDITORIAL GRIJALVO, MEXICO.
- BERMUDEZ, (1984) "VOLUMEN 33, HISTORIA MEXICANA".
- BOLAÑOZ, (1981) "HISTORIA DE LA EDUCACION PUBLICA EN MEXICO". SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.
- BLAU/SCOTT, (1962) "FORMAL ORGANIZATIONS CHANDLER". SAN FRANCISCO, U.S.A.
- BECKHARD, (1973) "DESARROLLO ORGANIZACIONAL ESTRATEGIA Y MODELOS". EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, MEXICO.
- BLAU/SCHOENLTER, (1971) CITADO EN GIBSON E IVANCEVICH. EDITORIAL INTERAMERICANA.
- BRUNET, (1979) "EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES". EDITORIAL TRILLAS, MEXICO.
- CARRASCO, (1976) "HISTORIA GENERAL DE MEXICO". EL COLEGIO DE MEXICO.
- COLINS, (1971) "PSICOLOGIA SOCIAL DE LOS PROCESOS DE GRUPOS EN LA ADOPCION DE DECISIONES". EDITORIAL EL ATENEU, MEXICO.
- CHRUDEN, (1980) "ADMINISTRACION DE PERSONAL". EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO.
- DAVIS/NEWSTROM, (1989) "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO Y EN LAS ORGANIZACIONES". EDITORIAL TRILLAS, MEXICO.
- ETZIONI, (1986) "ORGANIZACIONES MODERNAS". EDITORIAL HISPANO-AMERICANA.

- EVERETT, (1980) "LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES". EDITORIAL MC. GRAW-HILL, MEXICO.
- GOMEZ, (1981) "HISTORIA DE LA EDUCACION PUBLICA EN MEXICO". SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.
- GARCIA, (1979) "EL ECONOMISTA MEXICANO". COLEGIO NACIONAL DE ECONOMISTAS, A.C..
- GARCIA R., (1975) "HISTORIA DE LA CULTURA EN MEXICO".
- GIBSON/ IVANCEVICH, (1985) "ORGANIZACIONES, CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESO". EDITORIAL INTERAMERICANA, MEXICO.
- HALL, (1963) CITADO EN IVANICH, (1985).
- HAMPTON, (1982) "MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS". EDITORIAL TRILLAS, MEXICO.
- HALL R., (1985) "ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA Y PROCESO". EDITORIAL PRENTICE/HALL INTERNACIONAL.
- HULIN/DUNHAM, (1975) CITADO EN GIBSON E IVANCEVICH. EDITORIAL INTERAMERICANA.
- HALPIN, (1979) CITADO EN BRUNET, EDITORIAL TRILLAS, MEXICO.
- JAMES, (1975) CITADO EN ETZIONI. EDITORIAL HISPANO-AMERICANA.
- JAMES/REID, (1982) "TRAINING SCHOOL PRINCIPALS ATIMELY PLEA". CARIBBEAN JOURNAL OF. EDUCATION, VOL. 9 N# 3.
- KERLINGER, (1975) "INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO, TECNICAS Y METODOLOGIA". EDITORIAL INTERAMERICANA, MEXICO.
- LAURENCE/LORCH, (1967) CITADO EN GIBSON E IVANCEVICH. EDITORIAL INTERAMERICANA.
- LIKERT, (1970) CITADO EN BRUNET, (1979) "EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES". EDITORIAL TRILLAS, MEXICO.

- MOORE, (1951) CITADO EN ETZIONI. EDITORIAL HISPANO-AMERICANA.
- MEGER/ROMAN, (1985) CITADO EN GIBSON E IVANCEVICH. EDITORIAL INTERAMERICANA.
- MORENO, (1981) "HISTORIA DE LA EDUCACION PUBLICA EN MEXICO". SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA".
- MANSFIELD, (1973) "CLIMA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL". HAND BOOK OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY RAND, MC. NALLY, U.S.A..
- NUÑEZ, (1990) "EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO". VOLUMEN 10 Nº 2.
- PICK, (1990) "COMO INVESTIGAR EN CIENCIAS SOCIALES". EDITORIAL TRILLAS, MEXICO.
- PAINE/MANSFIELD, (1973) CITADO EN BRUNET. EDITORIAL TRILLAS, MEXICO.
- "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO", (1983 - 1988). SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.
- RASON/HINIGS Y GREENWOOD, (1985) CITADO EN GIBSON E IVANCEVICH. EDITORIAL INTERAMERICANA.
- ROBLES, (1978) "EDUCACION Y SOCIEDAD EN MEXICO". EDITORIAL SIGLO XXI.
- ROMAN/RAUDENBUSH BRIAN/STEPHEN, (1991) AMERICAN JOURNAL OF EDUCATION.
- SMITH, (1982) "PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL". EDITORIAL MC. GRAW-HILL.
- "SEPARANTA EDUCACION BASICA". PROGRAMA PARA MODERNIZACION EDUCATIVA, (1989 - 1994). SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.
- SIEGEL, (1954) "ESTADISTICA NO PARAMETRICA APLICADA A LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA". EDITORIAL TRILLAS, MEXICO.

- SCHEIN, (1982) "PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES". EDITORIAL PRENTICE-HALL.
- SCHEMERHORN, (1987) "COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES". EDITORIAL INTERAMERICANA, MEXICO.
- "GUIA PARA EL DIRECTOR", (1992). SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.
- VALENZUELA, (1983) "ESTUDIO ECOLOGICO DE LA ACTIVIDAD EDUCATIVA A PARTIR DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL". REVISTA DE EDUCACION, WASHINGTON, U.S.A..
- WILSON, (1942) CITADO EN ETZIONI. EDITORIAL HISPANO-AMERICANA.
- WEBER, (1942) CITADO EN GIBSON E IVANCEVICH. EDITORIAL INTERAMERICANA.
- WHITTAKER, (1977) "INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA". EDITORIAL INTERAMERICANA, MEXICO.
- WARREN, (1981) "DICCIONARIO DE PSICOLOGIA". FONDO DE CULTURA ECONOMICA.

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- TEMAS :**
- I .- ESTRUCTURA**
 - II .- COMUNICACION FORMAL**
 - III .- COMUNICACION INFORMAL**
 - IV .- LIDERAZGO**
 - V .- RELACIONES INTERPERSONALES**
 - VI .- RELACIONES INTERGRUPALES**
 - VII .- MOTIVACION**
 - VIII.- IMAGEN**

RESPONSABLE DEL ESTUDIO :

MA. ANTONIETA GARCIA DE LEON MENDOZA

MEXICO, D.F., MARZO 1993

INFORMACION GENERAL DE LA GUIA DE ENTREVISTA D.C.O.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO :

OBTENER INFORMACION VALIDA, ACERCA DE LA FORMA EN QUE EL PERSONAL PERCIBE A LA INSTITUCION EN LA QUE LABORA, A FIN DE CONOCER EL CLIMA DE TRABAJO QUE EXISTE EN LA MISMA.

INSTRUCCIONES PARA CONTESTARLO :

- NO ESCRIBA SU NOMBRE.
- CONTESTE TODAS LAS PREGUNTAS CON LA MAYOR HONESTIDAD POSIBLE.
- CADA PREGUNTA CUENTA CON VARIAS OPCIONES DE RESPUESTA, SELECCIONE LA QUE MAS SE ACERQUE A OPCION Y SEÑALELA CON UNA "X".
- UTILICE LAPIZ PARA CONTESTARLO.
- NO DEJE NINGUNA PREGUNTA SIN CONTESTAR.
- SI TIENE ALGUNA DUDA RESPECTO DE CUALQUIER PREGUNTA NO DUDE EN ACLARARLA CON EL ENTREVISTADOR ENCARGADO.

EL PRESENTE CUESTIONARIO PRETENDE OBTENER INFORMACION DE LA ORGANIZACION COMO UN TODO, A TRAVES DE LA PERCEPCION DE LOS INDIVIDUOS, POR ELLO DEBERA CONTESTARSE EN FORMA ANONIMA. ES PERSONAL Y LA INFORMACION CONFIDENCIAL. EN LA MEDIDA EN QUE PROPORCIONE INFORMACION VALIDA Y HONESTA, MAYORES SERAN LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN.

T E M A :

I.- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

¿HAY OBJETIVOS?

NO EN ABSOLUTO	SI PERO DESCO- NOCIDOS	SE ESTAN DANDO A CONOCER	SE CONOCEN Y SON VIGENTES
-------------------	------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

- GENERALES

--	--	--	--

- DEPARTAMENTALES

--	--	--	--

¿HAY POLITICAS?

- GENERALES

--	--	--	--

- DEPARTAMENTALES

--	--	--	--

¿HAY MANUALES DE ORGANIZACION

- CUENTAN CON
ORGANIGRAMAS

--	--	--	--

- ESTABLECEN LINEAS
DE AUTORIDAD

--	--	--	--

- DEFINEN FUNCIONES

--	--	--	--

¿HAY INSTRUCTIVOS DE PROCEDIMIENTOS?

- ESCRITOS

--	--	--	--

- POR COSTUMBRE

--	--	--	--

T E M A :

II.- COMUNICACION FORMAL

¿HAY REUNIONES DE TRABAJO?

NO EN ABSOLUTO	ESPORADICAMENTE	REGULAR MENTE	SIEMPRE
----------------	-----------------	---------------	---------

- DIRECCION

--	--	--	--

- MANDOS MEDIOS SUPERIORES

--	--	--	--

- RESTO DEL PERSONAL

--	--	--	--

¿SE USAN ADECUADAMENTE?

- OFICIOS

--	--	--	--

- CIRCULARES

--	--	--	--

- MEMORANDUM

--	--	--	--

- TABLEROS

--	--	--	--

- FORMAS IMPRESAS

--	--	--	--

- REPORTES

--	--	--	--

¿SABES CUANDO, COMO Y CON QUIEN COMUNICARTE POR CUESTIONES DE TRABAJO?

- ¿CUANDO?

--	--	--	--

- ¿COMO?

--	--	--	--

- ¿CON QUIEN?

--	--	--	--

¿RECIBES INFORMACION PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO?

- QUE NECESITAS

--	--	--	--

- CON OPORTUNIDAD

--	--	--	--

TEMA :

III.- COMUNICACION INFORMAL

¿HAY UN AMBIENTE DE CHISMES?

NO NUNCA	ESPORADICAMENTE	FRECUENTE MENTE	SIEMPRE ASI ES
----------	-----------------	-----------------	----------------

- EN GENERAL

--	--	--	--

- EN OTROS DEPTOS.

--	--	--	--

- EN MI DEPARTAMENTO

--	--	--	--

- SOLO ENTRE CIERTAS SUPERIORES

--	--	--	--

¿HAY UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO?

- EN GENERAL

--	--	--	--

- EN OTROS DEPTOS.

--	--	--	--

- EN MI DEPARTAMENTO

--	--	--	--

- SOLO ENTRE CIERTAS SUPERIORES

--	--	--	--

¿HAY GRUPOS RECONOCIDOS DE *AMIGOS EN ...?

- LA INSTITUCION EN GENERAL

--	--	--	--

- EN OTROS DEPTOS.

--	--	--	--

- EN MI DEPARTAMENTO

--	--	--	--

CONTINUA :

III.- COMUNICACION INFORMAL.

**¿SE USA LA COMUNICACION
INFORMAL PARA
TRANSMITIR SITUACIONES
QUE DESEARIAN
SER FORMALES?**

NO NUNCA	ESPORADICAMENTE	FRECIENTE MENTE	SIEMPRE ASI ES
----------	-----------------	-----------------	----------------

- EN GENERAL

--	--	--	--

- EN OTROS DEPTOS.

--	--	--	--

- EN MI DEPARTAMENTO

--	--	--	--

- SOLO EN CASOS
AISLADOS

--	--	--	--

¿SE USA LA COMUNICACION INFORMAL PARA ...?

- CRITICA DESTRUCTIVA

--	--	--	--

- POLITIQUERIA
(POR PODER)

--	--	--	--

- CONSTRUIR, APORTAR

--	--	--	--

- INTEGRAR

--	--	--	--

TEMA :

IV.- LIDERAZGO

¿RESPECTO A LOS CANALES DE AUTORIDAD?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------	---------------	------------	-----------------------

- SE CONOCEN

--	--	--	--

- SE RESPETAN

--	--	--	--

¿LOS JEFES?

- PERSIGUEN METAS ESPECIFICAS

--	--	--	--

- LO COMUNICAN OPORTUNAMENTE

--	--	--	--

¿SABES TU QUE LAS DECISIONES LAS TOMAN?

- LOS JEFES RESPECTIVOS

--	--	--	--

- LOS QUE NO SON JEFES INMEDIATOS

--	--	--	--

- EL PERSONAL LAS TOMA SOBRE LA MARCHA

--	--	--	--

¿EN ESTA INSTITUCION COMO BASE PARA TOMAR LAS DECISIONES SE DA MAS IMPORTANCIA?

- LAS PERSONAS

--	--	--	--

- LOS RESULTADOS

--	--	--	--

CONTINUA :

IV.- LIDERAZGO

**¿EN LAS DECISIONES SE
TOMA EN CUENTA
UNICAMENTE?**

TOTALMENTE E N DESACUERDO	E N DESACUERDO	D E ACUERDO	TOTALMENTE D E ACUERDO
---------------------------------	-------------------	----------------	------------------------------

- AL JEFE

--	--	--	--

- AL PERSONAL

--	--	--	--

T E M A :

V.- RELACIONES INTERPERSONALES

**¿EN TERMINOS GENERALES
COMO PUEDE CONSIDERARSE
LA RELACION ENTRE LAS
PERSONAS DE LA
INSTITUCION?**

PESIMO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
--------	---------	-------	-----------

- AMISTOSA

--	--	--	--

- HUMANAMENTE FRIA
(SOLO DE TRABAJO)

--	--	--	--

- DE OTRO TIPO

--	--	--	--

**¿LAS RELACIONES ENTRE LAS
PERSONAS DE LA ESCUELA SON?**

- EN GENERAL

--	--	--	--

- EN MI DEPARTAMENTO

--	--	--	--

**¿EL CONOCIMIENTO ENTRE LAS
PERSONAS ES?**

- ENTRE JEFES Y DE-
MAS PERSONAL

--	--	--	--

- ENTRE PERSONAS DE
TU MISMO NIVEL

--	--	--	--

T E M A :

VI.- RELACIONES INTERGRUPALES

¿HAY GRUPOS DE TRABAJO BIEN INTEGRADOS EN LA EMPRESA?

- | | | |
|-----------------------|--------|--------|
| - AREA ADMINISTRATIVA | SI () | NO () |
| - PERSONAL DOCENTE | SI () | NO () |
| - LIMPIEZA | SI () | NO () |

¿SIENTES QUE HAY CHOQUES ENTRE ESTOS GRUPOS

SI () NO ()

EN CASO AFIRMATIVO :

- CONSIDERAS EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS COMO :

ADECUADO () INADECUADO ()

**¿TE GUSTARIA QUE LAS PERSONAS DE LA EMPRESA
FORMARAN UN GRUPO SOLIDO?**

SI () NO ()

EN CASO AFIRMATIVO :

- CUAL DE LOS SIGUIENTES MEDIOS TE GUSTARIA QUE SE USARA :

- | | |
|--|-----|
| - NATURAL : SOLAMENTE LO INDISPENSABLE Y SIN AYUDA | () |
| - FACILITADO : CON ALGO DE AYUDA PARA ENCONTRARSE | () |
| - FORZADO : POR MEDIO DE LA AUTORIDAD, OBLIGADAMENTE | () |
| - AMISTOSO : SIENDO TODOS AMIGOS, CONOCIENDOSE | () |
| - OTROS : _____ | () |

T E M A :

VII.- MOTIVACION

¿COMO SIENTES CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS?

	NO EXISTE	INCIPIENTE	INADECUADO	ADECUADO
- SUELDOS				
- PRESTACIONES				
- HORARIOS DE TRABAJO				
- SEGURIDAD EN PUESTO				
- SEGURIDAD EN LA ESCUELA				
- AMOR A LA CAMISETA				
- RECONOCIMIENTO DE RESULTADOS				
- OPORTUNIDADES DE DESARROLLO				
- AYUDAS PARA MEJORAR				
- FELICIDAD EN EL TRABAJO				

DESDE TU PUNTO DE VISTA :

- ¿HAY JUSTICIA EN LA INSTITUCION? SI () NO ()
- ¿EN TU DEPARTAMENTO? SI () NO ()

¿QUE ES LO QUE MAS TE GUSTA ACTUALMENTE DE LA INSTITUCION?

- (NUMERA EN ORDEN PROGRESIVO, ESPONTANEAMENTE DEL 1 AL 5)

SU GENTE ()
SUS SISTEMAS ()
SU AMBIENTE ()
SUS SUELDOS ()
OTROS ()

T E M A :

VIII.- IMAGEN

FAVOR DE DAR TU OPINION	PESIMA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
- ¿COMO VE EL PUBLICO A TU INSTITUCION?				
- ¿QUE IMAGEN TIENE PARA TI?				
- ¿CUAL ES LA OPINION DE LA GENTE RESPECTO A LA INSTITUCION QUE PERTENECES?				
- ¿CUAL ES TU OPINION AL RESPECTO?				
- ¿CUAL ES LA OPINION DEL PERSONAL RESPECTO A LA INSTITUCION?				