



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LA
PERCEPCION DE LOS DOCENTES DE LA
E. S. T. I. C. Nº 111 ACERCA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
ANA ANGELICA ACOSTA CASTILLO

DIRECTOR DE LA TESINA:
MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA



México, D.F.

Diciembre, 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Resumen	4
Introducción	5
Capitulo I. Clima Organizacional	7
1.1 Enfoques de Clima Organizacional	12
1.2 Definición de Clima Organizacional	14
1.3 Componentes del Clima Organizacional	15
1.4 Medición del Clima Organizacional	16
1.5 Dimensiones del Clima Organizacional	22
Capitulo II. Programas de Mejora	24
2.1 Tipos de Programas de Mejora	26
2.2 Desarrollo Organizacional	27
2.2.1 Fases y/o etapas del Desarrollo Organizacional	29
2.2.2 Preparación, funciones o roles del Psicólogo en el DO y los Procesos de Cambio	31
2.3 Círculos de Calidad e ISO 9000	35
2.4 El individuo como promotor de Mejoras	38
Capitulo III. Propuesta del Instrumento de Medición	40
3.1 La E.S.T.I.C. N° 111	41
3.2 Como se diseña un instrumento	42
3.3 Escalas tipo Lickert	57
3.4 Elaboración del Instrumento	48
Ficha técnica	50
Cuestionario	51
Conclusiones	59
Bibliografía	61

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

POR HABERME DADOS TANTAS
OPORTUNIDADES DE VIDA,
ENSEÑÁNDOME A VIVIRLAS DE
LA MEJOR MANERA.

A MI MADRE:

POR SU APOYO Y COMPRENSION
AUNQUE A VECES NO TENGAMOS
LA MISMA FORMA DE PENSAR.

A MI PADRE:

QUE AUNQUE YA NO ESTE CONMIGO
ME HEREDO EL CARÁCTER PARA
ALCANZAR EL ÉXITO... GRACIAS

A EVELYN DHAYAMI:

AUNQUE SEAS UNA ADOLESCENTE
SIEMPRE SERAS MI NIÑA, Y
AUNQUE NO LO CREAS TE AMO
Y SIEMPRE SERAS LA RAZON DE
MI EXISTIR

MTRD. VILLAGOMEZ:

SIN SU APOYO Y COMPRENSION
NO ESTARIA AHORA DEDICÁNDOLE
ESTAS LINEAS. FUE UNA SUERTE
PARA MI ENCONTRARLO EN MI CAMINO.

A LA UNAM, LA FACULTAD DE PSICOLOGIA, LA D.E.C., COMPAÑERAS,
AURORA, CUÑADA MARY, PROFE. ARTURO, SONIA, DEYSI Y A TODOS LOS
QUE ME ACOMPAÑARON EN EL PROCESO, QUE CREYERON EN MI Y QUE
NO ME DEJARON CAER

MUCHAS GRACIAS

R E S U M E N

La propuesta de elaborar un instrumento que mida la percepción del clima organizacional, en docentes de la Escuela Secundaria Técnica Industrial y Comercial N° 111 "Ing. Guillermo González Camarena" (E.S.T.I.C. N° 111) del sistema estatal del Estado de México, es con el propósito de poder diagnosticar el ambiente que se presenta actualmente dentro de la institución, para que posteriormente se pueda proponer un programa de mejora que lleve a la modificación del clima organizacional de la misma , con el fin de brindar un servicio de calidad educativa.

Se debe de tomar en cuenta que cuando una organización no tiene un clima adecuado, se presentan conductas negativas en el personal docente, que trae como consecuencia un bajo desempeño laboral, lo que puede verse reflejado en el bajo índice de aprovechamiento escolar de la institución.

En el presente trabajo se realizó una revisión bibliográfica acerca del clima organizacional, que sirva de referencia para llevar a cabo un diagnóstico que permita identificar la percepción del clima organizacional de los docentes y directivos de la institución antes mencionada, con el fin de llevar a cabo un estudio detallado para una propuesta de programa de mejora denominado Desarrollo Organizacional,

INTRODUCCION

Dentro del proceso educativo que prevalece actualmente en nuestro país, se deben de promover instituciones educativas que promuevan a los alumnos el desarrollo de competencias y habilidades que los lleven a ser individuos con un desarrollo integral, con la finalidad de que puedan enfrentarse a los retos que se presenten en su desempeño escolar y posteriormente profesional.

La competitividad de las instituciones educativas depende en gran medida de la "salud" de la institución, cabe señalar que ésta será el reflejo del clima organizacional que tenga la misma, ya que cuando no se tiene una buena estructura organizativa, se verá reflejado en la calidad del servicio.

Las organizaciones deben tener presente que todos los integrantes trabajaran para un fin común, que dé como resultado la creación de un lugar en donde los individuos se sientan plenos de formar parte de ella desarrollando un sentido de pertenencia de la misma; en el caso de no ser así se deben de detectar cuáles son los elementos que están interfiriendo y mostrando una resistencia al cambio, reflejado en conductas negativas que dañan la imagen de la institución.

Weber, (1993) menciona que se debe de tomar en cuenta, que siempre existe una inclinación por parte de las organizaciones a auto-conservarse, siendo este el momento en el que el líder debe de ser capaz de tomar la decisión de actuar para poder conservarla, poniendo en práctica todas las acciones pertinentes con el fin de atacar el problema y así seguir manteniendo a flote a su organización.

También se debe ser conciente que el individuo juega un papel preponderante, ya que en torno a él se tendrán que determinar las acciones de mejora, pero si éste se niega a mostrar los sentimientos y actitudes que lo llevan a actuar de manera participativa, será casi imposible poder detectar las causas que originan el problema y por lo tanto, interfiera en la aplicación del plan de mejora.

El clima organizacional, se puede entender como la percepción que tienen los integrantes de una organización acerca del ambiente en que se desarrolla su trabajo, esto se fundamenta en las aproximaciones de dos de las grandes escuelas: la escuela de la Gestalt y de la Funcionalista, además de existir enfoques que aportan sustento teórico para fundamentar el concepto. James y Jones citados en Brunet(1987.)

En base a lo anteriormente descrito, se debe de tener claro que si realmente se tiene interés en la calidad del servicio que se proporciona en las instituciones, sería bueno preguntar ¿entonces por qué no se hace nada cuando se observa que no se está proporcionando el servicio con la calidad.

adecuada? y ¿hasta qué grado los docentes pueden influir negativamente en el desempeño dentro del grupo al que pertenecen?. Con esto se señala que nadie hace nada que cree que no le toca hacer, lo que explica que cuando se habla de competitividad, esta más que justificado el lugar en que a nivel mundial se coloca nuestro país en cuanto al rezago educativo.

Es necesario considerar que existen estrategias fundamentadas que ayudan a mejorar las condiciones en las instancias que presentan deficiencias, tal es el caso del proceso de Desarrollo Organizacional, que si bien es cierto, dentro de nuestro país ha tenido poca promoción, ya que las empresas no se dan cuenta de que es tiempo de actuar, para poder ser competitivos y estar al nivel de los países desarrollados; lo cual se podría lograr siempre y cuando se lleve a cabo la implementación de programas como éste, que implica una inversión, pero bien vale la pena si se quiere figurar dentro de las instituciones con un alto nivel de calidad, que es lo que hace falta en nuestro país.

Para conocer las causas que en la E.S.T.I.C. N° 111, se presentan en cuanto al desempeño laboral de los docentes, es necesario detectar las causas que originan el bajo nivel en el desarrollo de las actividades inherentes a cada puesto, y así poder implementar procesos de mejora que logren modificar el desempeño, con el fin de proporcionar un servicio de calidad.

El objetivo del presente trabajo, parte de la necesidad de conocer la percepción del clima organizacional que los docentes tienen dentro de la institución de educación básica, con el fin de proponer un instrumento que ayude a identificar las causas, y posteriormente trabajar en su modificación, mediante un programa de acciones de mejora, por lo que el contenido de la tesina se estructuró en tres capítulos:

- en el primer capítulo se hace referencia a la información acerca de Clima Organizacional, sus enfoques, la definición del concepto, sus componentes así como las formas en que lo podemos medir
- en el segundo capítulo se desarrolla la información necesaria acerca de programas de mejora, mencionando algunos tipos, enfatizando el tema de Desarrollo Organizacional, sus fases y etapas, el papel que desempeña el psicólogo y cómo puede incidir dentro de éste, una mención acerca de Círculos de Calidad e ISO9000 y finalmente el papel determinante que juega el individuo dentro de los procesos de cambio para lograr las acciones de mejora.
- finalmente en el capítulo tres se describe la propuesta para elaborar un instrumento que ayude a medir la percepción que los docentes tienen acerca del Clima Organizacional que se presenta dentro de su institución educativa, siguiendo los lineamientos propios para su elaboración.

CAPITULO 1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro de la vida de los seres humanos, siempre se debe de ir hacia delante, con el fin de buscar las mejores condiciones en las que se desarrollen estos individuos, identificando las mejores opciones, que los lleven al logro de los objetivos y así poder alcanzar las metas planteadas desde el inicio.

Como lo señala Rivas, (2002) se define a la organización, como un sistema formal diseñado con un objetivo para poder alcanzar una meta, tomando como base principal y primordial al grupo de personas que lo conforman, dentro del cual existen una serie de roles y elementos que interactúan entre si.

Toda organización debe basarse en normas y principios que la lleven al alcance de los objetivos, delimitando y respetando las funciones o roles que juega cada uno de sus integrantes, y no perder de vista que todos forman y son parte importante de un todo, y que cuando una de esas partes falla habrá inestabilidad.

Dentro de toda organización debe de existir una filosofía que indique y delimite el camino a seguir dentro de ese grupo, razón por la cual se debe de empezar por definir las bases fundamentales que son:

*MISION: básicamente dice el por qué de la existencia de la organización.

*VISION: orienta el camino indicando hacia dónde vamos, cuáles son los elementos a emplear y ante todo cómo podemos llegar.

Como lo señala Rivas, (2000) existen una serie de elementos que deben de permanecer en la organización para poder lograr que ésta se desarrolle, los cuales se mencionan a continuación:

-Conceptos: dentro de éstos se plantea qué se yo de la organización.

-Valores: indica lo que quiero hacer, estos valores son el fundamento, la ideología que se maneje y el ideal que yo tengo de ésta.

-Percepciones: dentro de este punto se debe marcar lo que debo de saber, dando una aproximación en cuanto a alcanzar o no los valores.

-Práctica: se toma en cuenta lo que puedo hacer, este punto es básico ya que aquí se define el éxito, porque aquí se muestra lo que yo puedo hacer sin cometer errores.

- Características de los individuos: ya que tienen una serie de necesidades que se deben de cubrir con el fin de tener un equilibrio u homeostasis, que lo lleven a que logre su pleno desarrollo biológico, psicológico y ante todo social, las cuales demandan su satisfacción y así lograr su realización plena.

Abraham Maslow citado en Rivas, (2000) señala las siguientes:

-NECESIDADES FISIOLÓGICAS: aquí se incluyen las básicas como son: hambre, sed, vivienda, sexo, entre otras corporales.

- NECESIDADES DE SEGURIDAD: seguridad y protección contra daños físicos y emocionales.

-NECESIDADES DE AMOR: incluye afecto, pertenencia, aceptación y amistad

-NECESIDAD DE ESTIMA: se destacan factores internos de estimación, como respeto de si mismo, autonomía y logro, así como el estatus, reconocimiento y atención.

-NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN: básicamente se refleja por el impulso de llegar a ser lo que uno anhela, crecimiento como persona, realización del propio potencial y ante todo la autorrealización.

SINTOMATOLOGIA DEL ESTADO DE SALUD Y ENFERMEDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

Como lo señala Ferrer, (2000) se debe ser conciente que las organizaciones presentan dos estados: la organización sana y la organización enfermiza, de las cuales es importante conocer sus características para que cuando se presente alguna de las segundas, de manera inmediata se actúe para erradicarlas. A continuación se describen cada una de ellas:

ORGANIZACIÓN ENFERMIZA:

1. Se tiene poca inversión del trabajo, los objetivos solo los persigue la gerencia.
2. En la organización la gente ve que las cosas van mal y nadie hace nada, los problemas son evadidos por todos, todos están inconformes pero nadie dice nada.
3. Existen factores ajenos que impiden resolver las problemáticas, se trata de un ambiente ficticio donde todos usan máscaras.
4. las decisiones las toma la alta gerencia, y en la mayor parte de las veces son erróneas.
5. La gerencia no logra hacer equipo.
6. No se toman en cuenta a los trabajadores, solo para lo que se les paga.
7. Aquí no se toman en cuenta necesidades y sentimientos.

8. La gerencia compite y no es capaz de pedir ayuda, el hacerlo es signo de debilidad, se crea un ambiente donde todos hablan de todos.
9. Cuando hay crisis la gente se retira o se echan la culpa unos a otros.
10. Los conflictos se ocultan y siempre se buscan argumentos para no resolverlos.
11. La gente no acepta que puede aprender de otro, no hay retroalimentación a su desempeño, y si la hay no es provechosa.
12. Todos evitan ser retroalimentados, les da miedo aceptarla.
13. La gente se siente sola, nadie se preocupa por nadie, hay un ambiente de miedo.
14. Se esta en este trabajo sólo por necesidad, y no por un sentimiento de identidad, son indiferentes, solo hacen lo que les toca.
15. Al gerente se le ve como el padre que solo da órdenes.
16. Se controlan los gastos de manera exagerada y solo se invierte en cosas que no ayudan a sentirse mejor a los trabajadores.
17. Siempre se minimiza cualquier riesgo.
18. son poco flexibles, "una sola falta y esta despedido".
19. El desempeño deficiente esta disfrazado.
20. No se le da la importancia a la estructura, políticas y procedimientos.
21. Aquí lo mas importante es la tradición y no la innovación.
22. La gente vive entre frustraciones, se menosprecia su valor.

A continuación se describen los rasgos que caracterizan a una organización sana, la cual sería el prototipo de la organización que todos quisieran tener:

1. Los objetivos y las metas se comparten, haciendo a todos partícipes de los éxitos.
2. hay libertad para señalar los problemas, en búsqueda de su solución.
3. En la búsqueda de soluciones, se tolera el no estar de acuerdo pero se alienta a los trabajadores a ser propositivos.
4. En la toma de decisiones se toman en cuenta a todos los integrantes y así se comparten responsabilidades, las cuales generalmente no son erróneas.

5. Hay un gran sentido de integración, de trabajo en equipo, hay disciplina, desempeño y ante todo responsabilidad compartida.
6. El juicio de los trabajadores es tomado en cuenta.
7. Los problemas que se atacan incluyen problemas personales y de relaciones humanas.
8. Existe un alto grado de cooperación, nadie se siente mal de pedir ayuda, todos y cada uno da la mejor parte de si mismo.
9. En caso de que se presente una crisis todos trabajan a la par con el fin de superarla.
10. Los conflictos son considerados importantes y se unen para buscar la solución, se da la libertad de que el trabajador enuncie lo que quiere y espera.
11. Todos aprenden de todos y nadie se siente mal por esto.
12. Se da un énfasis real a la retroalimentación en busca del progreso.
13. La gente se preocupa por los demás y nadie se siente sola.
14. La gente está tan motivada, que todos se sienten a gusto por trabajar dentro de esta organización.
15. El liderazgo es flexible, y va ajustándose según las condiciones.
16. Existe un alto grado de confianza y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad.
17. Los riesgos son aceptados con miras al crecimiento.
18. La gente aprende de sus errores.
19. En caso de tener un rendimiento deficiente, se busca combatirlo.
20. Ante todo la gente respeta las políticas, la estructura y procedimientos para tener un funcionamiento ideal y que su organización sea la mejor.
21. Existe un sentido del orden y un alto grado de innovación, dejando atrás los antiguos métodos.
22. La organización se adopta a los cambios de manera rápida, siempre se piensa en el futuro.
23. Las frustraciones son un signo que llama la atención, ya que es responsabilidad de todos salvar la situación.

Si se quiere una organización sana, se debe tener un gran sentido de identidad con la misma, para poder integrarse y luchar por lograr la misión, tendiendo la información precisa para poder actuar y que las acciones que se emprendan tengan un fundamento lógico, que lleve a mantener vigente esta organización y que todos los integrantes de la misma luchan por mantenerla y hacerla competitiva, es decir la mejor.

1.1 ENFOQUES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuando se habla de clima organizacional, hay que tener presentes las diferencias individuales y organizacionales que puedan existir, por lo que se tomaran en cuenta los elementos de dos grandes escuelas del pensamiento psicológico y así poder lograr una definición del concepto, Brunet (2005):

a) Escuela de la Gestalt: se basa en la organización de la percepción, donde el todo es diferente a la suma de sus partes. Aquí se relacionan dos principios importantes dentro de la percepción del ser humano:

1) captar el orden de las cosas y su existencia en el mundo

2) crear un nuevo orden de las cosas a través de un proceso de integración del pensamiento.

De lo anteriormente expuesto, se puede decir que la forma como se perciben las cosas, se basa en la comprensión del individuo y esto a su vez influye de manera determinante en el comportamiento del trabajador.

b) Escuela Funcionalista: contrario a la anterior, ésta menciona que el pensamiento y el comportamiento del individuo depende del medio que lo rodea y así se determina su adaptación al mismo.

Dentro de esta escuela podemos destacar el impacto que el medio logra en el individuo y que determinan las formas de desarrollarse y el rendimiento en base a las condiciones de su entorno.

Independientemente de las diferencias que marca cada escuela, éstas destacan un elemento en común: el nivel de equilibrio llamado Homeostasis, que es lo que el individuo busca obtener del mundo que lo rodea, es decir, ante situaciones amables y cordiales se mostrará una actitud positiva, en el caso contrario, cuando se le trate con agresión y malos modos responderá con una actitud defensiva, ya que con esto el buscará el equilibrio personal, que lo lleve a sobrellevar la situación.

De igual manera para poder definir el concepto de clima organizacional, se menciona la postura de James y Jones citados en Brunet (1989), los cuales que proponen tres enfoques, que a continuación se describen:

- Primer enfoque: medida múltiple de los atributos organizacionales, donde se define al clima como al conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otra, son estables a través del tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización. Esta aproximación también se conoce como enfoque realista u objetivo, siendo sustentado por Gellerman, Campbell y Colbs., Litwin y Stinger(1978), es medible y observable, y no está determinado por las percepciones de los trabajadores, midiendo solamente las acciones objetivas, como son: el ausentismo, la productividad y el número de accidentes.
- Segundo enfoque: se denominada medida perceptual de los atributos individuales; el cual propone una definición deductiva, en donde se vincula la percepción del clima a los valores, actitudes y opiniones de los empleados, incluyendo su grado de satisfacción. A diferencia del enfoque anterior, este se basa en los elementos individuales como son los valores y necesidades de los empleados, más que de las características de la organización. Esta percepción se da solamente en función de las necesidades que la empresa le pueda satisfacer, dando como resultado un clima inestable en tiempo, ni uniforme además de cambiante, según el carácter y humor de los trabajadores. Para medir el clima desde este enfoque se utiliza el cuestionario con el cual se conoce que tan satisfechos se encuentran dentro de su organización los trabajadores.
- Tercer enfoque de la media perceptiva de los atributos organizacionales: el cual toma en cuenta una serie de características que son percibidas a propósito de una organización o de una parte de la misma, que se pueden reflejar en como actúan las organizaciones con sus trabajadores y la sociedad en general. Este es llamado: clima humano o psicológico, es decir, los factores del clima están en íntima relación con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Al evaluar estas percepciones, es donde se puede analizar las relaciones entre las variables de la organización y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados.

Siendo éste último enfoque, el más usado dentro del clima organizacional, y también es llamado enfoque fenomenológico, subjetivo o personal, Villagómez, (2008) señala que, este enfoque es retomado por los siguientes autores: Nyles, Pritchard e Ingel (1981); Fiel y Abelson (1982); Scheneider(1990); Furtham y Goodtein(1994) y Rubio Navarro(1999), resumiéndose como las percepciones compartidas por los trabajadores acerca de un ambiente de trabajo dado, como su personalidad o el sentimiento del lugar de trabajo.

1.2 DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Sin duda alguna hablar de una definición del término es muy arriesgado, ya que existen diferentes conceptos, los cuales han sido concebidos desde diferentes marcos teóricos, y que todos toman como punto de partida al individuo, las características de su organización y las interacciones que de ello se desprenden.

El CLIMA ORGANIZACIONAL, se puede definir como el conjunto de percepciones compartidas por los empleados acerca de su ambiente de trabajo, que se da a partir de las características de la organización. Villagómez, (2008).

Actualmente, el estudio del clima organizacional es necesario realizarlo dentro de las empresas, ya que con la situación económica y tecnológica a la que nos enfrentamos, con el fin de evitar contingencias que nos lleven a un rezago, evitando ser competitivos.

El clima organizacional influye de manera determinante en el comportamiento de los trabajadores, ya sea de manera positiva o negativa, ya que el comportamiento de un individuo en el trabajo esta en función de la misma y el entorno que lo rodea. Villagómez, (2008).

Dentro del tema debemos de tomar en cuenta, que el clima se constituye por las condiciones, las situaciones y las dinámicas que se generan al interior de la organización, ya sea para bien o mal, estas inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o institución, y que viables ya que facilitan su realización tomándolo como un ser irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y responsabilidades individuales y sociales, ya que un buen clima no sólo debe de crear las mejores condiciones físicas para el trabajador, sino que también debe de abarcar aspectos

emocionales, espirituales y morales. Y que no puede haber un buen clima cuando las condiciones no son las óptimas, ya que si el individuo esta enfermo moralmente, es excluido, estigmatizado, subvalorado, ya que la persona no ve posible su realización en un ambiente que no esta acorde con sus expectativas de existencia.

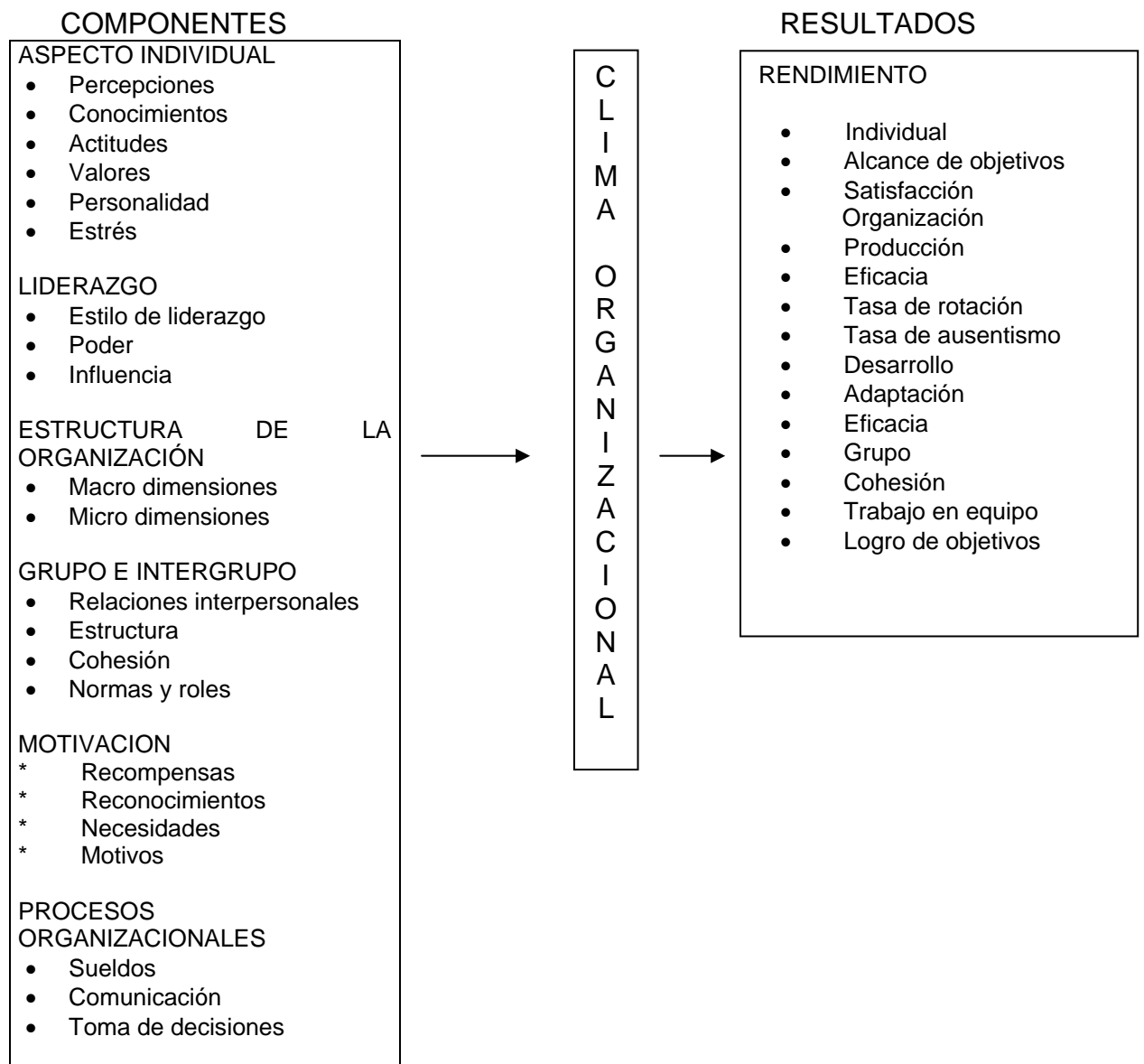
Actualmente el estudio acerca de clima organizacional, es indispensable dentro de las empresas, ya que al realizar un diagnóstico nos proporcionará los elementos necesarios, como son: los valores, actitudes y creencias de los trabajadores y de esta medida identificar, cuáles son las causas que provocan insatisfacción y conflictos dentro de la organización.

1.3 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro del clima organizacional, existen y se muestran claramente los componentes que interactúan entre sí, que los llevará a desencadenar efectos que modificarán el clima, y dependiendo de la forma en cómo se relacionen será el impacto que produzcan e influirán en el rendimiento organizacional ya sea de manera personal o de grupo.

Como lo señala Brunet, (1987) el clima esta formado por varios componentes y la relación que se da entre ellos - y que el especialista elegirá para poder integrarlos en el instrumento de medición – lo cual dará la pauta para realizar una acertada evaluación, que determinará el plan y estrategias de mejora a implementar. Como resultado de lo anterior, se obtendrá el éxito esperado en razón del número y el tipo de dimensiones que mida, siendo éstas las más relevantes y pertinentes de la organización, con lo cual se obtendrá una mayor eficacia.

Ya que los elementos que conforman el clima organizacional son diversos, como lo señalan: Litwin y Stinger (1978), Brunet (1987) y Chiavenato (1999), se presenta a continuación, el esquema en el cual podemos observar la forma en la que interactúan los componentes, como se relacionan entre sí y los posibles resultados a obtener.



En el cuadro se observan los diversos componentes que pueden presentarse dentro del clima organizacional, y que dan como resultado, un buen rendimiento, organización y cohesión del grupo, que servirá para promover un ambiente óptimo, siendo lo ideal dentro de cualquier institución..

1.4 MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En base a las revisiones del tema, especialmente de los instrumentos usados, se puede decir que la mayor parte de ellos son extranjeros, y que por las características de nuestra cultura, no están sustentados en estándares

mexicanos, razón por la cual no tienen la validez y confiabilidad suficiente. Ante esta situación y en base a las características del instrumento, se propone elaborar el diseño de uno usando la escala de Lickert, con el fin de tener un modelo, que nos sirva como punto de partida para poder retomar y elaborar una escala que se adecue un poco más a las características de nuestra cultura.

Cabe señalar que dentro de este tema el instrumento de evaluación más utilizado es el cuestionario escrito, el cual presentan preguntas que describen eventos particulares de su organización, ante esto los sujetos deben de indicar hasta que punto están de acuerdo con la aseveración. Las escalas que presentan son de tipo nominal o de intervalo y solo en casos aislados se valida un concepto. Dentro de este tipo de cuestionarios, se pide al encuestado que evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos:

- a) la situación actual: ¿cómo esta el clima actualmente?
- b) la situación ideal: ¿cómo me gustaría que estuviera el clima actualmente?

Lo anterior sirve para conocer la percepción de los empleados y saber lo que esta pasando, ya que en muchos de los casos se crean conflictos, además de saber realmente que le gustaría a los empleados que estuviera sucediendo y que los haga sentirse satisfechos y comprometidos con su labor. De lo que resulte el experto tendrá los elementos necesarios para saber en cual de las dimensiones tendrá que trabajar para favorecer el desarrollo de la organización (Brunet, 1987).

1.5 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Uno de los aspectos que se deben de tener presentes cuando se habla de los seres humanos, es que están influenciados por los comportamientos del grupo al que pertenecen, y no es por que ellos no sean capaces de ser ellos mismos, sino porque la convivencia y la identidad que tengan con su grupo estará presente bajo su comportamiento, siendo que esto también se refleja dentro de la organización, ya que ésta es una especie de microsociedad (un sistema social), que se caracteriza por poseer varias dimensiones, es decir, varios factores que contribuyen al clima organizacional. Siendo que el elemento básico para el comportamiento de éstos, es la percepción propia del individuo hacia las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que determinan el comportamiento que asuma dentro de su trabajo.

Debido a las diferencias que se marcan de individuo a individuo, así como de organización a organización, éstas también determinarán el número de dimensiones que se habrán de medir en el instrumento empleado (ya que existen desde dos a once escalas que se retoman), por esta razón y tomando en cuenta que los instrumentos usados básicamente se han derivado del cuestionario tipo

Lickert, a continuación se presenta la descripción de las dimensiones que lo conforman:

1. Los métodos de mando: esta basada principalmente en la forma en que se emplea el liderazgo para influir a los trabajadores

2. Naturaleza de las fuerzas de motivación: se determinan por la manera de motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Naturaleza de los procesos de comunicación: esta incluye los tipos de comunicación y como se ejecutan.

4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción: se da a partir de la manera en como se presente la relación entre jefe/subordinado, para el establecimiento de los objetivos propios de la organización.

5. Toma de decisiones: en la que se basa toda la información y así lo que mas convenga, así como el reparto de funciones.

6. Fijación de los objetivos o de las directrices: aquí es donde se da el proceso de planificación, lo cual marca el rumbo de esa organización fijando objetivos y rutas a seguir.

7. Procesos de control: este es un proceso en el que se distribuye el control y tener menos deficiencias en los resultados esperados

8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento: se plasma la planificación y la formación deseada.

Existen otros instrumentos, todos con grandes diferencias en su presentación, pero sin duda alguna el eje central es la medición del clima en base a la percepción de los empleados. Como lo señala Brunet, (1987) las dimensiones básicas que se retoman en todos son las siguientes:

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema

2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.

3. El tipo de recompensa o remuneración que la empresa otorgue.

4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de algunos instrumentos de medición de clima organizacional que son descritos por Brunet (citado en

Villagómez, 2008), el cual es presentado de una forma en la cual se permita conocer qué dimensiones valoran los instrumentos, su frecuencia y los autores que los diseñaron:

DIMENSIONES	AUTORES	F	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ACTITUD		2		X										X				
APERTURA VS. RIGIDEZ		2											X					X
APOYO		4						X			X	X					X	
AUTONOMÍA		4									X				X	X	X	
CENTRALIZACIÓN		2									X		X					
CLARIDAD ORGANIZACIONAL		2							X								X	
COHESIÓN		2														X	X	
COMPETENCIA EFICACIA		2				X							X					
COMPLEJIDAD SISTEMÁTICA		1	X															
COMPROMISO		1											X					
COMUNICACIÓN		2					X											X
CUMPLIMIENTO		1											X					
CONFIANZA		2		X	X													X
CONFLICTO		3						X			X	X						
CONFORT		1																X
CONSIDERACIÓN		5		X	X								X	X	X			
CONFORMIDAD		1							X									
CONTROL		3					X			X								X
EMPEÑO		1		X														
ESPIRITU DE TRABAJO		4		X	X				X					X				
ESTATUS		2									X		X					
ESTILO DE LIDERAZGO		2	X				X											
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		8	X		X			X			X	X	X		X	X		
FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN		3									X		X					
FORMACION Y DESARROLLO		1											X					
IMPULSIBILIDAD		1				X												
IMPLICACION		1															X	
INDEPENDENCIA		1										X						
INTERES POR EMPLEADOS		2										X						X
INTIMIDAD		1		X														
MORAL		2											X	X				
MOTIVACION		2					X											X
NIVEL DE AMBICION		1										X						
NIVEL PRACTICO		1				X												
NORMAS		2						X	X									
OBJETIVOS Y RESULTADOS		1				X												
OBSTACULOS		2		X	X													
ORIENTACION A FINES		3	X				X									X		
PRESION		1																X
PROCESO DE INFLUENCIA		1					X											
PRODUCTIVIDAD		1	X															
RECOMPENSA		6			X			X	X		X		X		X			
REFUERZO		1											X					
RELACIONES SOCIALES		1									X							
RENDIMIENTO/REMUNERACION		1									X							

RESPONSABILIDAD	3				X		X	X									
RIESGOS Y DESAFIOS	4			X	X		X					X					
SATISFACCION	1										X						
TAMAÑO DE ORGANIZACION	1	X															
TAREA	1															X	
TIPO DE ORGANIZACIÓN																	
TOMA DE DESICIONES	2					X											X

AUTORES:

1. FORENHAND Y GILMER
2. FRIDLANDER Y MARGUILES
3. GAVIEN
4. LAWIER ET AL LICKERT
5. LICKERT
6. LITWIN Y STRINGER
7. MEYER
8. PAYNE ET AL
9. PRITCHARD Y KARASICK
10. SCHNEIDER Y BARTLETT
11. STEERS
12. HALPIN Y CROFTS
13. BRUNET
14. CRANE
15. MOSS E INSEM

En base a la tabla anterior, se puede observar que se contabilizan 51 factores que miden clima, haciendo mención de los mas representativos, y que a continuación se describen: Estructura Organizacional con 8, Recompensa con 6, en el rango de 5 y 4 apoyo, autonomía, espíritu de trabajo y riesgos de desafío, (Villagómez, 2008).

DESCRIPCION DE DIMENSIONES

DIMENSION	DESCRIPCION
ACTITUD	Se refiere a los comportamientos formales e impersonales de los directivos que prefieren atenerse a las reglas establecidas antes de entrar a una relación afectiva con sus empleados.
APERTURA	Se basa en la capacidad de abrirse por parte de los directivos, a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
APOYO	Se refiere hasta que punto están los superiores interesados en el progreso de sus empleados, en ayudarlos en sus esfuerzos y mantener un espíritu afectuoso y de cooperación.
AUTONOMIA	Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar sus problemas. .
CENTRALIZACION	Centralización: analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los diferentes niveles jerárquicos.
CLARIDAD	Mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican expresamente a los trabajadores
COHESION	Se basa en las relaciones de amistad y de apoyo que viven los trabajadores entre sí.
COMUNICACION	Se basa en las redes de comunicación que existe dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados para hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
CONFIANZA	Se refiere a los esfuerzos que hace el superior para motivar a su personal
CONFLICTO	Es la confianza que el empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo la divergencia de opiniones
CONFORT	Se refiere a los esfuerzos que hace la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados
CONSIDERACION	Se refiere al comportamiento del directivo que intenta tratar a su personal de la manera mas humana posible
CONTROL	Se refiere a los reglamentos y a las presiones que los directivos pueden utilizar para vigilar el cumplimiento de sus empleados

- 21 -

EMPEÑO	Mide la implicación personal del trabajador en su puesto.
ESPIRITU DE TRABAJO	Se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal
ESTARUS	Se refiere a las diferencias jerárquicas (supervisores-subordinados) y a la importancia que la organización les da en estas diferencias
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Se refiere a las formas en que los directivos o de sus superiores establecen o comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar

FLEXIBILIDAD	Mide la voluntad de los directivos y empleados de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas Intimidad: se trata de la percepción experimentada por el personal en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo
INTIMIDAD	Se trata de la percepción experimentada por el personal en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo
MOTIVACION	Son los procedimientos que se instrumentan para estimular a los empleados y responder a sus necesidades
OBSTACULOS	Se apoya en el sentimiento que tiene el personal de estar realizando tareas rutinarias e inútiles solicitadas por su superior
ORIENTACION A FINES	Se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización
PRESION	Se basa en la fuerza que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo
PROCESO DE INFLUENCIA	La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización
RECOMPENSA	Se basa en los aspectos monetarios y la posibilidad de promoción
REMUNERACION	Percepción de equidad en la paga cuando el trabajo esta bien hecho
RELACIONES SOCIALES	Se trata aquí del tiempo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización
RESPONSABILIDAD	Responsabilidad: sentimiento de autonomía, sentirse se propio patrón
RIESGOS	Percepción del nivel de reto y de temor para resolver las situaciones de trabajo

Finalmente, se puede decir que la mayoría de los instrumentos que miden el clima son cuestionarios o escalas de actitud, dentro de los cuales se valoran diferentes componentes; además de tomar en cuenta, en primer lugar, los elementos que se quieren evaluar, y en segundo término la elección del instrumento. En el caso de no encontrar el que mida lo que se pretende se elaborara su propio instrumento. Y es esto último, lo que da origen a la propuesta del presente trabajo, ya que se propone diseñar un cuestionario tipo Lickert para medir la percepción de clima organizacional, en una institución educativa.

CAPITULO II. PROGRAMAS DE MEJORA

Se concibe a la organización, como un sistema formal creado para el logro de los objetivos, dentro del cual todos y cada uno de los partícipes (en cualquier nivel), deben de ser parte activa dentro de las acciones marcadas para su realización

Uno de los aspectos que dentro de las organizaciones, de cualquier tipo, se deben de tomar en cuenta son las acciones de mejora, ya que el ser humano debe de crear las mejores condiciones para poder alcanzar el logro de los mismos.

Dentro del proceso educativo, uno de los aspectos que nos da pie para poder proponer las acciones de mejora, es el proceso de evaluación, el cual nos indica si se están alcanzando los objetivos marcados en los planes y programas de trabajo.

En el caso de que no se este cumpliendo lo anterior, se procede a realizar la intervención necesaria para reencaminar y reestructurar las actividades.

Lo primero y fundamental de una organización, y que es lo que le da vida, son el grupo de personas que lo integran, ya que dentro de ésta se promueven un conjunto de acciones y roles entre los mismos integrantes, y cada uno de ellos realiza una función dentro del mismo, conformando así un todo.

Aún cuando la organización debe de ser autónoma e independiente (lo ideal), ésta debe de regirse bajo una serie de principios y normas, los cuales darán esencia a la misma, mencionándose a continuación:

La misión: ésta responde a la interrogante ¿para qué existe la organización?, y

La visión: ésta nos indica ¿hacia dónde vamos, con qué y cómo llegamos?

Siendo estas interrogantes las que dan el sentido a la organización, y que además se deben de contemplar los siguientes aspectos:

* Conceptos: esto hace referencia a qué conozco

* Valores: nos indica lo que quiero hacer, éstos son fundamentales para la organización y su desarrollo, ya que es el ideal de lo que cada trabajador quiere de su organización.

* Percepciones: nos indica qué debo de saber, es decir si los valores se pueden cumplir o no.

* Practica: se especifica que es lo que puedo hacer, ante todo sin cometer errores.

Dadas las características del desarrollo organizacional, y que puede implementarse en diversas áreas de trabajo ya que compromete a todos y cada uno de los integrantes al desarrollo de acciones de mejora y así mostrar la eficacia a largo plazo, lo cual se lograra mediante las intervenciones constructivas en los procesos y estructuras organizacionales, (Arias,1990).

Cuando se habla de desarrollo organizacional, se debe de tener presente en cualquier instante el objetivo a alcanzar, esto con el fin de poder implementar las actividades necesarias y adecuadas para lograr lo anterior.

2.1 TIPOS DE PROGRAMAS DE MEJORA

Existen diferentes programas de mejora, que se pueden implementar para poder modificar las conductas negativas que interfieren en el clima organizacional, se deben de tomar en cuenta las características del grupo que se desea modificar y así elegir el mejor. Y estas también se determinan en base al seguimiento de las actividades propias de la institución.

En el proceso de entender que el proceso de la organización requiere ser valorado de manera continúa, con el fin de lograr el equilibrio propio de cada individuo y así promover el desarrollo pleno de todos y cada uno de los integrantes.

Se tiene que ser cuidadosos cuando se trata de crear un clima adecuado dentro de la organización, y ser muy perceptivo, porque en el momento que se produzca algún cambio dentro de alguna parte de la misma, esto afectará al total.

Cuando se implementa alguna acción correctiva, no sólo es en el aspecto técnico, se debe de tomar en cuenta el cambio de los individuos ya que son parte fundamental del proceso de mejora, razón por la cual la actitud del que dirige va encaminada al establecimiento de una homeostasis, ya que el equilibrio dentro del grupo hará que cada uno de los integrantes se adapten a las nuevas circunstancias.

También el dirigente debe de ser cauto ya que pueden presentarse conductas inesperadas por alguna parte del grupo y que deben de ser contempladas para poder buscar la mejor alternativa y así logrará el equilibrio total de los participantes, ya que en algún momento el grupo intentará regresar a las conductas anteriores por que existe ante ellos una resistencia al cambio.

Al hablar de resistencia al cambio, generalmente se presenta en los niveles donde se encuentra gente preparada o muy inteligente, y que son los que en la mayor parte de los casos, pueden crear los conflictos justificando, racionalizando y cuestionando los cambios propuestos dentro del entorno, por lo

anterior el directivo deberá de implementar estrategias que lleven a la participación activa de sus colaboradores, logrando así incrementar la actitud de apertura y colaboración que a su vez será bajada a los niveles medios, y así poder convencerlos de la necesidad de llevar a cabo las acciones de mejora, ya que estos son finalmente los que determinan en gran medida los resultados positivos de las mismas.

Sin duda alguna el tipo de comunicación que implemente el líder, debe de ir apuntando a ser en un corto plazo, para que así los costos sean menores, esto ahorrando de manera significativa tiempo, dinero y desgaste entre los implicados.

Dentro de los mismos individuos que integran el equipo de trabajo, se deben de reforzar los niveles de tolerancia, con el fin de poder reducir en la medida posible las condiciones de estrés laboral que esto produce, ya que en el caso de llegar a este grado los costos son altos, porque dañan la integridad física y psicológica de los individuos trayendo como consecuencia un costo para la organización.

Dentro de los tipos de programas de mejora encontramos al Desarrollo Organizacional, el cual es uno de los mas empleados dentro del proceso de consultoría, para lograr los cambios necesarios que lleven a cualquier empresa u organización al saneamiento de las problemática, que interfieren con los proceso óptimos de productividad y calidad. Por esta razón abordaremos el tema de Desarrollo Organizacional como un punto aparte ya que es el tema que sustenta la revisión de esta investigación, pero no por eso dejaremos de mencionar otras alternativas que se implementan dentro de los programas de mejora, como son los círculos de calidad y el ISO 9000 entre otros.

2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Cuando hablamos de intervenciones dentro de una organización mediante un programa de acciones de mejora, no podemos dejar de mencionar uno de los que actualmente se aplican constantemente dentro de las organizaciones, con el fin de corregir las fallas que en ella se estén produciendo.

Al hablar de intervenciones de Desarrollo Organizacional, nos referimos a uno o varios conjuntos de actividades establecidas y seleccionadas por la propia organización y con ayuda de un consultor, para que la secuencia de tareas, objetivos y metas nos lleven al logro directo o indirecto del mejoramiento de la misma.

Cuando se implementa un programa de desarrollo organizacional, no se trata de elaborar una receta de cocina y aplicarla, estando en espera de los

resultados que estos nos arroje, si no que debemos de partir desde la misión, visión y filosofía de esa empresa y así elaborar el programa adecuado.

Chiavenato, (1988) señala que, el procedimiento que debe de tener un programa de **Desarrollo Organizacional** para ponerse en marcha según Newton y Raia en 1988, consta básicamente de tres etapas las cuales se describen a continuación:

a) RECOLECCION DE DATOS. Consiste en la determinación de la naturaleza y disponibilidad de los métodos necesarios para su recolección dentro de la organización. Dentro de ésta el análisis de lo recolectado es una de las actividades más difíciles. Y debe de incluir metas, técnicas y métodos para poder describir este sistema, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar los problemas y los asuntos más importantes.

b) DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL. Este se enfoca básicamente en el proceso de solución de los problemas. Una vez analizado los datos recabados, se procede al análisis y diagnóstico, tratando de identificar las preocupaciones y problemas, sus consecuencias y de ahí a establecer las prioridades que nos encausen al logro del objetivo, dentro de este también se verifican las estrategias y los planes para su implementación.

c) ACCION DE INTERVENCION. Dentro de esta se implementa el programa de DO, y puede hacerse por medio de entrenamiento, de la sensibilización y métodos de laboratorio, desarrollo de equipos o polémicas intergrupales, ésta acción es el resultado de haber elegido la estrategia más adecuada para solucionar la problemática particular. Esta no es la etapa final del DO, ya que como se ha mencionado esto es un continuo (Chiavenato, 1988).

PANORAMA ACTUAL DEL DO EN MEXICO

Mucho se puede decir de los inicios del desarrollo organizacional en México, pero lo que es cierto es que no se le ha dado la importancia que realmente tiene, y es que día a día se observan mayores problemáticas dentro de las empresas, y esto se debe a la poca preocupación que los dueños y directivos han tenido para con sus trabajadores, pero no por esto debemos de dejar de resaltar la labor de empresas mexicanas altamente competitivas que han logrado colocarse y mantenerse a nivel mundial, y esto se debe en gran medida a la inversión no solo económica sino personal de sus dueños, lo cual arroja frutos que son palpables.

Sin lugar a dudas México es uno de los países en vías de desarrollo que ha utilizado estrategias de cambio planeado, ya que a los empresarios mexicanos les preocupa el poder competir con países altamente desarrollados, pero solo en algunos casos se han implementado programas de DO, ya que lejos de esto, buscan sobresalir elevando su producción de manera abrupta, lo que trae como

consecuencia que no se mantenga esta acción y se vuelva a caer en la misma situación. La mayor parte de las empresas mexicanas desconocen del tema, es decir, lo que es, su filosofía, y la tecnología de mejoramiento, por lo que cuando llegan a solicitar el apoyo solo lo hacen de manera parcial sin involucrar a toda la empresa por temor a que se fracase, lo cual no tiene caso, ya que de existir problemáticas se deben de sanear todas las partes que la conforman ya que éstas forman parte de un todo Ferrer, (2000).

También se debe señalar que en algunos casos no se toman en cuenta a la parte humana, sino solo la parte de procesos o la administrativa. No utilizan estrategias de cambio planeado sino que el jefe decide de manera autocrática lo que al él le convenga, empleando otras alternativas que si bien son buenas, no siempre corresponden a las necesidades de su empresa, y en algunos casos caen el juego de algunos consultores externos, quienes solamente les venden manuales o entrenamiento pero sin realizar ningún diagnóstico, sin mencionar los costos excesivos, razón por la que el DO ha tenido una lenta evolución en nuestro país.

2.2.1 FASES Y/O ETAPAS DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Dentro de cualquier proceso que se implemente se debe de tomar en cuenta que se deben de cubrir ciertas etapas, las cuales de cumplirse nos llevaran al logro del objetivo planteado, tal es el caso del DO, en el cual se retoman las fases propuestas por Ferrer, (2000) para poder lograr un proceso integral planificado, las cuales se mencionan a continuación:

ENTRADA: este punto es básico ya que es donde se establece el primer contacto entre el sistema-cliente además del consultor, siendo el primer espacio en el cual se promueva la relación formal que se dará durante el proceso, lo cual creará las mejores condiciones de trabajo durante toda la relación establecida.

Este tipo de relación puede surgir de dos maneras; la primera cuando el consultor es parte interna de la empresa y al observar dificultades en la empresa propone al jefe el programa de mejora ya que en algunos casos sienten cierta obligación con su organización, y en el segundo caso se da cuando el jefe observa las deficiencias y la baja productividad de su empresa y establece el primer contacto con el consultor. En este acercamiento el cliente determina si se puede llevar a cabo la relación de trabajo, basándose en: si podrá tener buena relación de trabajo, si su experiencia es aplicable a la situación actual y finalmente y la mas importante si el consultor es competente y confiable. Razón por la que el consultor siempre debe de dejar una buena imagen en la primera cita. Contrario a esto el consulto evalúa, si podrá sostener una buena relación con el cliente; la motivación y valores del cliente; la predisposición al cambio; la magnitud de los recursos en apoyo al proceso de cambio y la mas importante que el cliente tenga la suficiente fuerza para poder determinar la toma de decisiones en tiempo y forma que lo lleven a alcanzar las metas de cambio o si depende de alguien de mayor jerarquía.

CONTRATACION: en el caso de que se den las condiciones necesarias para poder comenzar una relación laboral, resultado del primer contacto que se dió entre el cliente y el consultor, se procederá a la negociación sobre el contrato, mediante el cual se especificarán las condiciones de trabajo entre cada una de las partes, es decir, las acciones que realizará y los resultados que se compromete a dar como consecuencia de su intervención, y en contraparte lo que el cliente ofrece para apoyar el plan de trabajo propuesto por el consultor. El contrato también puede ser de manera verbal (siendo esto difícil, ya de una u otra forma las dos partes se deben de amparar), otros lo llevan a cabo mediante un documento oficial firmado ante alguna instancia legal.

EXPLORACION: en esta fase se recaba la información necesaria, dentro de la cual se emplean diversas técnicas de recopilación de información tales como: entrevistas, aplicación de cuestionarios entre otras, lo que servirá como punto de partida en el proceso de planificación.

DIAGNOSTICO: una vez obtenida la información gracias a la fase anterior, se procede a la captación y análisis de la información recopilada cuya conclusión permite el claro establecimiento de las causas que propiciaron la problemática a tratar. Ya con los datos recabados se procederá a organizarla y resumirla para poder presentársela al cliente y este pueda entender de lo que se esta hablando, planteándole cual será el plan de acción.

Es muy importante que el consultor trabaje sobre dos ejes para lograr el éxito, saber cual es la información que se ha de buscar y cómo analizarla e interpretarla y así no desviarse del centro de interés.

RETROINFORMACION: toda sesión de retroinformacion consta de: primero, el consultor realizará un resumen de la información recabada y un análisis preliminar. Después se lleva a cabo un debate en donde se realizan preguntas aclaratorias y aportaciones al tema y finalmente un espacio para la interpretación de todos los elementos captados a lo largo del proceso. En este punto se da la relación entre el grupo cliente para llegar al diagnóstico final y del cual se determina el estado actual de la organización.

DISEÑO: en este punto se elaborará la estrategia completa que se trabajará en el plan modificador, incluyendo también el proceso de revisión, corrección y aprobación del mismo, lo que ayudará para poder tener un plan que realmente corrija la problemática.

INTERVENCION: aquí es donde realmente se lleva a la práctica el plan modificador, en el cual se aplican las técnicas que se eligieron para este aspecto en particular, los lugares y tiempos establecidos y específicamente las áreas o secciones involucradas. Debe ser un reflejo del diagnóstico y una respuesta directa al mismo. Cualquiera que sea la intervención, el consultor debe de perseguir el éxito, también deben de tenerse previstas acciones no previstas, que son las que generalmente llevan al fracaso el plan de trabajo, razón por la que el especialista debe de ayudar al cliente a prever las consecuencias imprevistas y se elabore un plan para abatirlas.

EVALUACION: en esta fase se determina la efectividad o la ineficiencia de la acción, en la cual se lleva a cabo la intervención del experto creando un programa de automantenimiento del cambio. Se propone que la persona que evalúe el programa no sea el consultor, para que así se pueda realmente constatar su eficacia o ineficiencia.

Algunas maneras de constatar la efectividad del mismo, es cuando los clientes manifiestan su satisfacción, el análisis de datos, mejoras en el desempeño laboral, los niveles de productividad, disminución del ausentismo, poca rotación del personal, disminución de costos entre otros. Con este punto se culmina el proceso que llevará a la modificación de las conductas negativas que entorpecen la productividad de la organización.

También es necesario resaltar la importancia que dentro de todo este proceso juega el psicólogo, ya que es la persona que determinará junto con los demás actores el éxito de las acciones implementadas.

2.2.2. PREPARACION Y FUNCION DEL PSICOLOGO EN EL DO Y EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

Una de las premisas que debe de cumplir la preparación profesional de cualquier psicólogo, es que debe de ser un especialista con una formación interdisciplinaria, con un desarrollo óptimo de sus habilidades para poder intervenir y desempeñar diversos roles en todas y cada una de las intervenciones que tenga que llevar a cabo, para que esto lo lleve a ser un profesionalista con un alto grado de ética y responsabilidad (Ferrer,2000).

También se puntualiza que en un estudio realizado por Sánchez 1975, una de las funciones que el psicólogo puede desarrollar, debido a la formación profesional en base a preparación académica, que lo lleva a adquirir la experiencia que le permite otorgar asesoría, emitir opiniones, apoyar y aconsejar a otros acerca de problemas o situaciones presentes en una organización.

Además de que debe de enseñar a las personas a ayudarse de manera eficaz a si mismos, desempeñando las siguientes funciones:

INVESTIGADOR: se considera el primer paso que debe de cubrir, ya que es

aquí en donde se lleva a cabo la recolección de la información relevante para poder modificar la estructura, el funcionamiento y los recursos con que cuenta la organización con la que ha de trabajar.

2. ASESOR: en esta actividad el consultor en base a sus conocimientos y habilidades, será capaz de orientar y guiar al cliente en las acciones propias enfocadas al mejoramiento y comprensión de los procesos administrativos.

3. CONSEJERO: esta acción tiene mucha similitud con la anterior, con la diferencia que se enfatiza el tratamiento de manera individual, en especial con las personas clave involucradas en el proceso de cambio ayudándolas de manera especial a entender la importancia de su conducta y función social.

4. RETROINFORMADOR: este punto es esencial, ya que con el trabajo que realice el consultor, la persona, el grupo y la organización de manera total alcanzarán un alto grado de identidad y autoconciencia. Ya que dentro del proceso de retroinformación, los miembros del grupo establecen discrepancias y distancias entre la situación actual y el modelo ideal, lo que los lleva a ser concientes de la problemática.

5. INSTRUCTOR: en algunos casos, es el mismo consultor quien fungirá como instructor, ya que conociendo las condiciones que se presentan en la organización, propondrá las mejores técnicas actualizadas en administración y conocimientos de las ciencias del comportamiento que inducirá a los integrantes del grupo a que modifiquen, conozcan y elaboren un nuevo concepto del funcionamiento de la organización.

6. MODERADOR DE CONFLICTOS: debemos de ser concientes que dentro de cualquier grupo, una situación que no puede evitarse es la presencia de conflictos, ya que al ser seres humanos es inevitable que estos estén latentes, y menos en la vida de grupos o de las organizaciones. Cuando existe un conflicto y este es bien manejado favorecerá la relación social teniendo como consecuencia que se generen cambios mas rápidos y favorables. En esta función el consultor ayuda al diálogo, clarifica la información, analiza procesos de interacción, proporciona marcos de referencia y ante todo trata de hallar la mejor solución posible a la problemática presente.

7. CATALIZADOR: aunque el consultor es punto clave en el DO, se debe de tener presente que el no es quien determina directamente la generación de modificaciones de las tareas, de los procesos o en la estructura organizativa, puede propiciar condiciones en el grupo o en la organización para que se aceleren o disminuyan estas modificaciones.

Asimismo, se debe de puntualizar que el consultor tiene que mantenerse al margen de la situación, ya que no debe de inmiscuirse como persona, sino como profesional, siendo neutral para que el proceso que se implemente sea lo más

certero posible, tomando en cuenta los sentimientos de los miembros de la organización pero ante todo con una visión objetiva, esto con miras a obtener los mejores resultados en el trabajo a realizar, y nunca se deben de inmiscuir asuntos o percepciones personales porque el proceso de DO será candidato a un rotundo fracaso.

Entonces el papel del psicólogo será, sumarse plenamente, ser parte del equipo, aliviar situación de angustia que se generen por las percepciones que tengan los miembros del equipo, pero ante todo es lograr la modificación de las conductas negativas que no lleven a sanear la organización.

Ante el reto que implica el papel del psicólogo como consultor, se debe tener presente que la preparación profesional es básica, ya que se presenta el reto de trabajar aspectos fundamentales en la conducta y comportamiento de los seres humanos, que no se puede dar el lujo de equivocarse, razón por la cual se debe tener una amplia preparación con el fin de lograr el éxito y a ser capaces de poder trabajar con lo más hermoso que creó la naturaleza: EL SER HUMANO.

También debe sugerirse que los psicólogos deben tener una amplia y sólida formación, recomendando materias que lo ayuden a tener una gran cantidad de conocimientos y así puedan contar con los elementos necesarios que sustenten su actuar. Además de que debe prepararse con una formación extracurricular, la cual puede ser por medio de: seminarios, diplomados y cursos acerca de todos los contenidos básicamente de Desarrollo Organizacional, manejo y dinámica de grupos y relaciones humanas. Y no solo de manera teórica sino relacionándolo con la práctica, con el fin de llegar a ser un buen asesor además de eficaz, dentro de los procesos de cambio planificado.

Todo esto llevará al consultor a brindar un servicio de calidad que promueva en la organización un desarrollo integral, y al mismo tiempo lograr en los miembros un proceso de cambio que los lleve a ser mejores trabajadores con un alto nivel de productividad y un clima laboral favorable..

RESISTENCIA AL CAMBIO

Uno de los aspectos que debe tener presente el consultor cuando desee implementar un proceso de DO, es la resistencia al cambio por parte de los integrantes de la organización y que es el aspecto más difícil de trabajar, ya que si los empleados están en la disposición de cambiar el trabajo será un éxito pero si están presentes actitudes de resistencia este será nulo y carente de sentido.

A continuación se procede a describir la definición de resistencia al cambio, la cual se entiende como: una lucha de fuerzas opuestas, es un “estira y afloja”, donde lo ideal sería “ganar o ganar”, pero si al sujeto se le impone el cambio es

difícil que lo entienda de esta manera, lo cual sería lo ideal (Franco, 2007).

Dentro de una organización que se resiste al cambio, se pueden presentar las siguientes conductas: menor productividad, trabajo defectuoso llegando incluso al sabotaje, demoras, ausentismos, rotación de personal, renuncias, pérdidas de motivación, tasas altas de accidentes, errores, retardos, inasistencia y ante todo una pérdida del sentido de identidad con la institución. Siendo el índice más poderoso la pasividad de los empleados ya que en ella se presenta una ausencia total de participación dentro de las propuestas de cambio dando como resultado una falta total de compromiso.

Cabe señalar que se vive en un mundo lleno de cambios, de manera permanente, y que los integrantes de esta sociedad deben ser capaces de irse transformando, ya que de no ser así dejarán de ser competitivos ni podrán estar a la vanguardia en cualquier ámbito.

Como lo señala Franco (2007), se pueden identificar cinco diferentes tipos, de resistencia al cambio, los cuales se describen a continuación:

A) RESISTENCIA INDIVIDUAL: se refiere a las situaciones personales, las cuales pueden ser: la personalidad, los hábitos, pérdida de poder o influencia, razones económicas, temor a lo desconocido, falta de información sobre las necesidades de cambio, actitudes, motivaciones y estrés, que son propias de cada uno de los trabajadores de la organización.

B) RESISTENCIA ORGANIZACIONAL: es más complicada, ya que dentro de ésta se presentan una serie de situaciones grupales y de la organización, los cuales son: diseño organizacional, cultura organizacional, limitaciones de recursos, inversiones fijas, acuerdos y problemas intraorganizacionales.

C) RESISTENCIA LOGICA: está en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. Esta surge a través del tiempo y del esfuerzo necesario para ajustarse a los cambios, lo que incluye nuevas tareas en el trabajo que debe de aprenderse. Estos generan costos que desafortunadamente deben de pagar los empleados en un corto plazo, aunque a largo plazo el cambio pueda ser favorable.

D) RESISTENCIA PSICOLOGICA: básicamente se centra en las emociones, los sentimientos y las actitudes que presenta de manera interna, y que lógicamente los cambios generan que estos aspectos se vean afectados, presentándose temores a lo desconocido, desconfianza de la forma en cómo sus directivos lideran las situaciones y básicamente sientan en riesgo su seguridad y su autoestima. Aunque los directivos opinen que esto no puede ser real, deben de ser cautos y darle la importancia a esta resistencia también llamada resistencia emocional.

E) RESISTENCIA SOCIAL AL CAMBIO: es el resultado de poner en duda los intereses, las normas, y los valores del grupo. Son fuerzas muy poderosas, y deben de manejarse con mucho cuidado, por ejemplo: coaliciones políticas valores sindicales o comunitarios. Y aun en grupos pequeños se presentan sentimientos de amistad en el trabajo o relaciones de estatus, los cuales lógicamente se alteran con los cambios.

Ante esto los directivos no deben de sentirse derrotados, ya que en la mayor parte de los cambios se producen beneficios, ya que en algunos casos la resistencia lleva a los jefes a reexaminar las propuestas y poder determinar si serán las adecuadas o no, y esto servirá para reafirmar las cosas.

También implica que los trabajadores vean el interés de sus jefes por que las condiciones mejoren, llevándolos a una conducta participativa que traerá beneficios tanto para la empresa como para ellos.

Dentro de los proceso de cambio el jefe puede darse cuenta de que no solamente puede ser una área la que tenga problemas sino que pueden ser otras, y que no se habían dado cuenta, con lo cual se emprenderán las acciones correctivas necesarias. Básicamente, esta situación brinda a los jefes una idea clara de la intensidad de las emociones de los empleados, en la cual se permite la liberación de los sentimientos reprimidos, lo que los llevará a entablar una mejor comunicación, y que tengan una mejor impresión acerca del tema del cambio, disminuyendo con esto la resistencia.

2.3 CIRCULOS DE CALIDAD E ISO 9000

Cuando se realiza un diagnóstico acerca del Clima Organizacional que se presenta dentro de una organización, y una vez detectado que existen problemáticas, se procede a buscar las acciones de mejora, de entre los cuales encontramos los Círculos de Calidad entre otros.

Se concibe a la calidad total, como una estrategia que la empresa trata de poner en marcha de manera permanente, y así crear un ambiente en el cual, los empleados mejoren de manera continua su desempeño y sus habilidades, con el fin de ofrecer mejores productos y servicios, que se verá reflejado cuando sus clientes encuentren un valor particular que cubra sus necesidades.

Como lo señala Cruz (1995), la calidad tomó nuevas ideas y conceptos en Japón, como base de una cultura participativa de trabajo en equipo, en donde a través de sistemas de círculos de calidad, el personal se involucró totalmente, dando así los cimientos del concepto de control de calidad.

Cabe señalar que dentro del proceso de calidad total, de algunas compañías, se fomenta la participación de los empleados, ya que siendo su filosofía el trabajo en equipos, se trata de llevar hasta los niveles mas bajos, un aspecto fundamental cómo es la toma de desiciones, con lo cual se rompen algunas de las barreras que hacen que el personal sea poco participativo (French y et. al. 1996), ya que el hecho de inmiscuir a todo el personal logrará la plena y total participación además del compromiso de todos y cada uno de los participantes.

CIRCULOS DE CALIDAD

Dentro de los círculos de calidad, se consideran importantes a todos los individuos, y por ejemplo, en este tipo de estrategia, se le pregunta a los

individuos sus sugerencias de cómo realizar de la mejor manera las cosas, ya que el trabajador es el que tiene el conocimiento mas profundo, aun mas que el propio supervisor.

En estos, los trabajadores se reúnen en pequeños grupos, los cuales tienen características similares y de esta manera sus objetivos y tareas son compartidas; identificar, analizar y resolver problemas propios de su trabajo dentro de este grupo deben de elegir un moderador, que será el encargado de guiar la jornada de trabajo, en busca de la mejor solución a la problemática encontrada (Cruz, 1995).

La filosofía básica, planteada dentro de los Círculos de Calidad, según el Dr. Ishikawa, se basa sobre lo siguientes principios:

*la empresa debe de vivir de los beneficios que ella misma genera, siendo parte de la sociedad a la cual sirve.

*ante todo el trabajador es un ser humano que merece todo el respeto, independientemente del puesto y el nivel que desempeñe, ya que es un ser que actúa y piensa con el fin de innovar y mejorar su entorno (Cruz, 1995).

PRINCIPIOS BASICOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Aun después de mencionar la filosofía sobre la cual descansa este proceso, también se deben de tener presentes los principios básicos sobre los cuales se rigen y que son:

- Convencimiento pleno de todos los integrantes de la organización de la importancia de su implementación dentro de la organización. que dentro de la cultura de la empresa . Ante todo exista el respeto, como parte fundamental de la

misma, promoviendo de esta manera las posibilidades de pensar y aportar soluciones creativas, en especial cuando el grupo potencializa esta habilidad propia de los integrantes de estos grupos.

Cuando se tengan los aciertos, estos serán atribuidos al grupo, y no solamente a una persona en particular. ya que el grupo se constituye como una unidad de objetivos, esfuerzos y méritos.

Finalmente, el trabajo que se realiza será en gran medida, el resultado del apoyo e intervención de las acciones implementadas por el moderador.

ISO 9000

Debido a los cambios socioeconómicos a los que actualmente nos enfrentamos, hay que señalar que las condiciones de trabajo han cambiado, ya que aparte de competir con las diversas organizaciones que han ido surgiendo hay que lograr una característica básica que cualquier empresa u organización debe de tener: LA CALIDAD.

Dentro de los programas de mejora aparte de mencionar los círculos de calidad, se incluye el ISO 9000, en el cual el aspecto básico que se retoma para corroborar que una organización cumple con las normas de calidad, y como lo señala Chong, (2008) esta es el resultado de la globalización de la economía, contribuyendo a la eficacia, la seguridad y la transparencia en la producción y suministro de bienes y servicios, con lo cual nos queda claro que no solamente aplica para industrias productoras, sino también para instancias que proveen servicios. En esencia estas normas son las que protegen a los consumidores y usuarios ante cualquier problemática de un bien o servicio.

Las normas ISO 9000, tiene cuatro funciones básicas:

1. Guía en la gestión de la calidad
2. Para convenios contractuales
3. Aprobación o certificación por segundas partes, es decir, donde el cliente evalúa el sistema de calidad de su proveedor y reconoce formalmente que este cumple con la norma
4. Certificación o registro por terceras partes, es decir, cuando la evaluación la realiza un organismo de certificación, donde el proveedor se compromete a mantener su sistema de calidad con todos y cada uno de sus clientes.

El uso de las normas se extiende a cualquier persona, cuya ventaja es la de servir de referencia tanto nacional como internacionalmente y que son aceptadas por consenso de todas las partes interesadas, o sea. Consumidores y usuarios.

Finalmente, cabe mencionar que se han realizados varias ediciones del ISO 9000, y que se prevé que la norma del 2009, estará bajo el rubro ISO 9000:2008.

2.4 EL INDIVIDUO COMO PROMOTOR DE LAS ACCIONES DE MEJORA

Debemos de tener en cuenta, la forma de ver al ser humano, es decir, desde un enfoque bio-psico-social, el cual tiene una serie de necesidades que deben de ser cubiertas, con el fin de lograr un equilibrio y pueda desarrollarse de manera integral logrando así su realización plena.

Como se señaló en el capítulo uno en donde se realizó una descripción básica de cada una de las necesidades básicas que el ser humano debe de cubrir las cuales forman parte de los elementos básicos para que los seres humanos tengan una calidad de vida óptima y que se relaciona de sobremanera con el clima organizacional, en la cual si una de estas necesidades no está cubierta, el ser humano no estará en condiciones de participar activamente dentro de los procesos de mejora de su institución.

Como todos los seres humanos somos diferentes, la realización de cada una de las necesidades se dará de manera diferente, dependiendo de cada persona y por las situaciones que este pasando, además de tomar en cuenta que existen factores externos que influyen de manera determinante en la realización de estas.

Dado lo anterior, y revisando los programas descritos resaltados dentro de desarrollo organizacional y círculos de calidad, retomamos al individuo como parte fundamental y dentro de estas alternativas, para poder mejorar, las problemáticas que se presentan dentro de las organizaciones, proponiendo las acciones de mejora.

Uno de los elementos básicos, una vez realizado el proceso de evaluación, es crear un programa de apoyo donde se analicen y propongan las acciones de mejora ya que el proceso de trabajo dentro de la organización, es el que da la pauta para proponerlas, además debemos de considerar que éstas son necesidades continuas dentro de las instancias, es decir, si nos encontráramos en un ambiente educativo, cuando se lleva a cabo el proceso de enseñanza, lo primordial es que los alumnos aprendan, y es así como el docente debe de mejorar el proceso de impartición de los conocimientos, especialmente cuando los resultados no son los esperados, debiendo de modificar sus destrezas profesionales, brindando así una enseñanza de calidad, que cumpla con lo que la modernidad, en todos los ámbitos, nos exige día con día, creando así seres humanos competitivos.

Cuando se implementan programas de mejora, los participantes deben de asumir las acciones con responsabilidad y una ideología de mejorar, por el bien propio y de los demás.

Dentro de la inteligencia emocional, que cada ser humano tiene, se encuentran una serie de habilidades propias como son: la capacidad de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar sus impulsos, demorar la gratificación, controlar el humor y evitar que los trastornos disminuyan su capacidad de pensar, mostrando empatía y abrigar esperanzas (Rivas, 2002).

Cuando las personas tienen bien desarrolladas sus habilidades emocionales, tienen más probabilidades de realizarse, sentirse satisfechas y ser eficientes en su vida. De igual manera, la inteligencia emocional libra batallas interiores para evitar que saboteen en el individuo su capacidad de pensar con claridad y concentrarse en las actividades propias del trabajo. Esto nos sirve para poder entender a las demás personas, desarrollando conductas empáticas y poder relacionarse de la mejor manera con las demás personas, ya que se tomarán las cosas con humor.

Se debe ser conciente que en las organizaciones, se puede comprar el tiempo de los trabajadores, ya que ellos laboran dentro de un horario, en el cual se les asignan las funciones que los llevan a realizar incluso movimientos que el mismo puesto requiere. Pero es muy importante mencionar que dentro de este proceso, lo que la empresa no puede comprar, son las actitudes participativas que muestren la lealtad, el compromiso y el sentimiento de pertenencia, esto debe de quedar muy claro ya que deben de ganarse.

Siendo que los seres humanos, son parte primordial de cualquier acción que se lleve a cabo, la organización de considerarlo como lo que es: un ser humano y no una máquina, ya que este tiene necesidades que debe de cubrir llevándolo al logro de los objetivos propios de la organización.

Finalmente, la relación existente entre el individuo y el medio ambiente, dentro del cual se desarrollan sus capacidades, determinará las condiciones de productividades, razón por la cual se debe de tomar en cuenta todo lo anteriormente descrito con el fin de llegar a ser la mejor institución.

CAPITULO III. PROPUESTA DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

Como se ha señalado en los capítulos anteriores, una de las acciones primordiales que debemos de rescatar una vez identificada la problemática, es buscar las alternativas para elaborar las propuestas de mejora, que traen consigo acciones para modificar y poder entender las causas que provocan las conductas negativas y promover las condiciones para retomar el clima organizacional óptimo para un buen desempeño laboral.

La intervención que haga el experto en la materia, debe de ser oportuna, lo cual se logrará detectando a tiempo las situaciones críticas, y es cuando se debe de auxiliar de algún instrumento que ayude a distinguir las dimensiones en las cuales se detecte la problemática, cabe señalar que cuando se elabore el instrumento debe de ser lo mas próximo a la falla que este provocando alteraciones en el desempeño laboral.

También es necesario contar con el apoyo del jefe, esto con el fin de poder actuar con plena libertad eliminando los obstáculos que se puedan presentar por parte de los altos mandos, deben de ser concientes de que aunque existan fallas esto no entorpezca el plan de intervención, sino que una vez detectado el problema, estos tengan la plena confianza y seguridad que lo que se hará será con el fin de mejorar el clima organizacional y las condiciones de trabajo promoviendo las acciones de mejora.

En el presente trabajo se propone la elaboración de un instrumento, una escala tipo Lickert, que mida la percepción del clima laboral, de los docentes de una institución educativa, y así identificar las causas que están ocasionando un ambiente negativo para poder implementar los programas de mejora, ya que se observan conductas negativas como son: faltas injustificadas, apatía, rotación de personal, poca responsabilidad, problemas de comunicación, bajo índice de aprovechamiento, entre otros.

3.1 LA E.S.T.I.C. N° 111” ING. GUILLERMO GONZALEZ CAMARENA”

La Escuela Secundaria Técnica Comercial y de Servicios, N° 111 “Ing. Guillermo González Camarena (E.S.T.I.C.)” de nivel básico, la cual fue creada como una necesidad de la colonia Santa Cruz dentro del Municipio de Valle de Chalco Solidaridad, en el Estado de México.

Esta surge como una escuela de Organización Social, dentro de las escuelas que integran la CEDEM-PUEBLO (Coordinadora de Escuelas Democráticas en el Estado de México) de la zona Oriente del Estado de México. Siendo dirigida por el profesor Arturo Cruz Ramírez, egresado de la Normal N° 1 de Nezahualcoyotl, como profesor de Educación Primaria, a la fecha cuenta con 15 años aproximadamente desde su fundación, le acompañaron profesores de formación y vocación que compartían ideales junto con él, éste grupo de

maestros pugnaban por una educación libre en la cual los educandos fueran hombres y mujeres con deseos de superarse día a día, capaces de enfrenarse a un mundo hostil y lleno de carencias.

Las escuelas de organización social, se caracterizan por ser edificadas en colonias de escasos recursos, que se van formando a las orillas de las zonas regularizadas inclusive en los cerros, con carencias en la mayoría de los casos de: luz, agua, drenaje, seguridad, servicios básicos y generalmente en zonas irregulares (que con el tiempo se van regularizando). En muchas de las ocasiones es este tipo de docentes los que se necesitan para poder trabajar en estas circunstancias, ya que casi siempre se empieza sin cobrar, sin una plaza segura, con el temor de no ser reconocidas las escuelas en tiempo y forma, pero lo que caracteriza es la dignidad y responsabilidad en el trabajo tratando de ser los mejores y brindarle a la comunidad una educación de calidad.

La E.S.T.I.C. empezó con tres grupos y pocos maestros que creyeron en este tipo de escuelas, sin salones, ni un terreno, ni instalaciones para laborar, pero con el apoyo de la comunidad se fue forjando día con día, hasta ser lo que es hoy, una escuela de estructura completa, con 50 maestros, con 12 grupos en el turno matutino y 11 grupos en el turno vespertino, con 4 opciones de taller: carpintería, industria del vestido, electricidad y secretariado con computación, así como la estructura necesaria en cuanto a aulas, laboratorio, área administrativa, modulo de sanitarios, talleres, biblioteca, sala de audiovisual y cancha para actividades de educación física.

Desafortunadamente, y es por esto la razón de la tesina, el observar que día a día ha ido en decremento la calidad de la enseñanza, el compromiso de los docentes, la rotación de maestros, el bajo nivel de aprovechamiento ,las faltas y retardos y que trae como resultado un clima organizacional deficiente. Es por todo lo anterior que se procede a elaborar y proponer un instrumento que de las pautas para poder identificar las problemáticas inmersas, y así se puedan buscar las estrategias de mejora que subsanen la situación.

3.2 COMO SE DISEÑA UN INSTRUMENTO

Uno de los aspectos que se deben de tomar en cuenta cuando se lleva a cabo una investigación, especialmente en el campo de la psicología, al querer obtener datos relevantes de lo que se quiere estudiar, es la elaboración precisa de un instrumento que ayude a obtener información relevante y objetiva de todas y cada una de las variables que interfieran dentro del tema a tratar, ya que estas pueden producir efectos negativos o positivos en las conductas de los individuos.

Lo primero que se debe de tener en cuenta es la definición de MEDIR, ya que si lo vemos desde un punto de vista científico, señalaríamos como lo menciona Hernández, (2000), que” medir es asignar un número a objetos o eventos en base a una serie de reglas”. Siendo que para la psicología, se puede entender como un proceso en el que se relacionan

conceptos abstractos y empíricos, los cuales se dan en base a lo que queremos explicar y entender.

Para poder medir un evento, se debe de tener presente el instrumento con el que se recolectarán los datos que servirán para poder entender las causas del objeto de estudio, y que con esto se obtendrán valores que expliquen de manera observable los conceptos abstractos que se especificaron.

En toda investigación que tenga todo el rigor científico se debe de tener presente, que el instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente, Hernández, (2000). Además que el instrumento elaborado para tal efecto, es adecuado en el grado en que mida lo que tenga que medir, pero se debe de ser cauteloso ya que no todos logran ser cien por ciento efectivos, ya que dentro de nuestra área -la psicología-, se realizan estudios con variables que en muchos casos no son objetivas, tratando de acercarse lo mas posible a la exactitud, tal es el caso de la inteligencia, la motivación, cuestiones de liderazgo, efectos que se presentan ante una situación de agresión sexual, entre otros. Por lo que el estudioso de esta área debe de ser lo más cuidadoso cuando elabore un instrumento para poder lograr su eficacia y su eficiencia.

En suma, la validez y la confiabilidad, son dos requisitos básicos de cualquier instrumento que sirva para la recolección de datos. Se entiende la confiabilidad de un instrumento cuando al aplicarse en diferentes momentos al mismo sujeto u objeto, se obtengan los mismos resultados, por ejemplo: si se aplica una prueba que mida la inteligencia a un grupo de personas, y se aplique una semana después y se obtengan otros datos muy diferentes, podemos inferir que la prueba no es confiable, ya que los resultados obtenidos fueron diferentes.

En el caso de la validez, ésta se puede entender cuando el instrumento mide solamente lo que tiene que medir, por ejemplo si se quiere que el instrumento mida inteligencia, no puede medir atención, ya que entonces es una prueba que no tiene validez.

3.3 ESCALAS TIPO LICKERT

Dentro de los instrumentos, que se manejan en el campo de la psicología, para poder obtener información dentro de los estudios propios de la materia, se encuentran las escalas de actitudes especialmente la escala de Lickert.

Como lo señala Hernández (2000), dentro de la investigación del comportamiento, existen diversos instrumentos para medir sus variables, las cuales por ser subjetivas, se debe de ser cuidadosos con el fin de emplear el instrumento más adecuado.

Dentro de esta investigación, se tendrán que definir lo que son las dimensiones, elementos, factores y variables del Desarrollo Organizacional, que serán los elementos que se tomará en cuenta al elaborar el instrumento, ya que de las actitudes favorables o desfavorables que presenten los individuos, se podrá determinar el clima organizacional que se esta presentando en el centro de trabajo. Por lo que se define la actitud, como la manera de responder de manera consistente y de manera favorable o desfavorable ante un objeto o sus símbolos (Hernández, 2000).

Conforme el ser humano se vaya desarrollando, de manera física, psicológica o intelectual será la manera en que muestre una actitud hacia los elementos que le rodean, por ejemplo: la religión, la política, la familia el tipo de alimentación, la pareja entre otras, asimismo la actitud que se tenga sobre algunas situaciones será en base a la experiencia que se halla tenido con ella, ya que no será la misma actitud hacia los convivios de fin de año, de alguien que vivió dentro de un ambiente laboral hostil a alguien que esta inmerso en un clima cálido y de respeto; por esta razón se debe ser cauto al interpretar los resultados de lo que se obtenga de los instrumentos de medición subjetivos, como en este caso: las actitudes.

Dentro del tema de las actitudes, se debe de tomar en cuenta que éstas tienen diversas propiedades, que deben de resaltarse: la dirección ya sea positiva o negativa y su intensidad ya sea alta o baja (Hernández, 2000).

Dentro de las escalas que miden las actitudes tenemos la de Lickert, siendo desarrollado el método por su autor Rensis Lickert, en los años treintas, y que aunque se habla de muchos años de diferencia, siguen estando vigentes y su uso es común. Este plantea un conjunto de ítems que son presentados en forma de afirmaciones solicitando al sujeto externe su reacción eligiendo una de las cinco aseveraciones que incluye la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, obteniendo al final el puntaje total, y esto se da cuando se suman al final las puntuaciones de todas las afirmaciones elegidas. También debe de recordarse que solamente se puede elegir una opción, sino la aseveración se invalida, también cabe señalar que se están midiendo las actitudes, empleando una relación lógica, pero se sugiere que la afirmación no se exceda de veinte palabras con el fin de que el sujeto no se enrede con afirmaciones muy largas.

EJEMPLO:	
OBJETO DE LA ACTITUD MEDIDA	AFIRMACION
EL VOTO TODO	“VOTAR ES UNA OBLIGACION DE CIUDADANO RESPONSABLE”

En este ejemplo, la afirmación solamente tiene ocho palabras, la cual expresa una relación lógica (X – Y), para lo cual se determina una escala o alternativas de respuesta, proponiéndose cinco posibles opciones de respuesta, asignándole un valor numérico y solo se puede elegir una sola de las opciones o alternativas de respuesta, y cuando se elijan dos o mas esta se considera como dato invalidado. A continuación se muestran las diferentes formas en que se presentan las alternativas o puntos en las escalas tipo Lickert:

Las opciones de respuestas a las aseveraciones pueden ser:

ALTERNATIVA 1:

A F I R M A C I O N

MUY DE ACUERDO DE ACUERDO NI DE ACUERDO EN DESACUERDO MUY EN DESACUERDO
NI EN DESACUERDO

ALTERNATIVA 2:

A F I R M A C I O N

TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO NEUTRAL EN DESACUERDO TOTALMENTE EN DESACUERDO

ALTERNATIVA 3:

A F I R M A C I O N

DEFINITIVAMENTE SI PROBABLEMENTE SI INDECISO PROBABLEMENTE NO DEFINITIVAMENTE NO

ALTERNATIVA 4:

A F I R M A C I O N

COMPLETAMENTE VERDADERO VERDADERO NI FALSO NI VERDADERO FALSO COMPLETAMENTE FALSO

DIRECCION DE LAS AFIRMACIONES.

Uno de los aspectos que se debe de tener presente para poder elaborar el instrumento, es la dirección que se le da a las afirmaciones, ya que de ello depende la asignación del valor numérico, pudiendo tener una dirección favorable

o positiva y desfavorable o negativa, y así poder codificar las alternativas de respuesta.

Se debe de ser conciente que la persona que elabore el instrumento, al marcar la dirección de la alternativa de respuesta debe de ser lo mas neutral posible para no dar la dirección en base a su percepción logrando la objetividad de lo que se busca medir.

POR EJEMPLO:

“LA COMISION NACIONAL DE LOS DERECHOS HUMANOS, AYUDA A QUE CUALQUIER CIUDADANO LOGRE EL CUMPLIMIENTO DE SUS GARANTIAS INDIVIDUALES”

Si se esta “muy de acuerdo”, indicará una actitud más favorable hacia la CNDH (Comisión Nacional de los Derechos Humanos), a que si se esta “de acuerdo”. Pero si estamos “muy en desacuerdo”, esto indica una actitud muy desfavorable, calificándose de la siguiente manera:

- (5) MUY DE ACUERDO
- (4) DE ACUERDO
- (3) NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- (2) EN DESACUERDO
- (1) MUY EN DESACUERDO

A continuación se muestra un ejemplo acerca de una escala de tipo Lickert en la cual se indica un ejemplo de la direccionalidad que se puede presentar ante una situación específica:

“ENSEGUIDA SE LE PRESENTAN UNA SERIE DE ENUNCIADOS EN RELACION A LA CNDH, SOLICITANDOLE DE LA MANERA MAS ATENTA MARQUE LA OPCION QUE MAS SE ACERQUE A LO QUE USTED OPINE”

1. La CNDH es un organismo público que vela por los derechos de los Mexicanos.

5.Muy de acuerdo	2.De acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4.En desacuerdo	5.Muy en desacuerdo	

2. El personal que trabaja en esta institución es corrupto

1.Muy de acuerdo	2.De acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4.En desacuerdo	5.Muy en desacuerdo	

3. Los servicios que presta esta institución solo pueden comprarse con dinero

1.Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4.En desacuerdo	5.Muy en desacuerdo	

4. La función de la CNDH es hacer valer la Constitución Política

5.Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo
-------------------------	---------------	----------------------------------

2.En desacuerdo 1.Muy en desacuerdo

5. Todo mexicano tiene derecho a ser atendido por la CNDH
5. Muy de acuerdo 4.De acuerdo 3.Ni de acuerdo ni en
desacuerdo
2. En desacuerdo 1.Muy en desacuerdo

Como se puede observar en el ejemplo anterior, las afirmaciones 1, 4,5 son positivas o favorables y las afirmaciones 2,3 son negativas o desfavorables.

FORMA DE OBTENER LAS PUNTUACIONES

Para obtener las puntuaciones dentro de una escala tipo Lickert se suman los valores obtenidos en cada enunciado, razón por la que se considera a éste tipo de escalas ADITIVA, y en el caso que se presentó quedaría de la siguiente manera:

$$5 + 5 + 5 + 5 + 5 = 25$$

Para poder definir si la puntuación es alta o baja será en base al número de ítems o afirmaciones, y por ejemplo en nuestro caso el número mínimo sería $1+1+1+1+1=5$ y la máxima sería $5+5+5+5+5=25$ ya que como se observa solamente hay 5 afirmaciones. Por lo anterior se desprende que la actitud que se presenta hacia la CNDH es sumamente favorable, veámoslo en la siguiente grafica:



En el caso de que se quisiera obtener el promedio de la escala del ejemplo quedaría de la siguiente manera:

$$25 (5 + 5 + 5 + 5 + 5) \text{ la actitud es sumamente favorable}$$

Y el promedio se obtiene bajo la siguiente formula: PT/NT

Donde PT es la puntuación total de la escala = 25

PN es el numero de afirmaciones = 5
Entonces: $25 / 5 = 5$

Quedando así:

0	1	2	3	4	5	X
ACTITUD MUY DESFAVORABLE			ACTITUD MUY FAVORABLE			

Se considera a este tipo de escala, una medición ordinal, aunque algunos autores lo consideran como una medición de intervalo o de rango, pero esto no importa porque solamente cambia el marco de referencia de la interpretación, aunque en este caso el rango se mantiene y las categorías siguen siendo cinco (Hernández, 2000)

3.4 ELABORACION DEL INSTRUMENTO

Para conocer la percepción que tienen los docentes hacia el clima organizacional que se presenta dentro de la E.S.T.I.C. N° 111, se elaboró un cuestionario, de tipo Lickert de 73 enunciados positivos y dos preguntas abiertas, en las cuales se les solicita que señalen, en la primera las fortalezas y debilidades de la institución, y en la segunda comentarios de cómo se podrían mejorar las condiciones del clima organizacional.

Es una escala auto administrada, como lo señala Morales, (1987) ya que se somete al sujeto a condiciones de privacidad, dándose las indicaciones generales dejándosele en libertad para poder responder de manera personal.

Los enunciados positivos miden once dimensiones del clima identificados en el diagnóstico, y que a continuación se presentan junto con su definición:

IDENTIFICACION DE LA EMPRESA: en esta se especifica la percepción y opinión que el personal tiene de la organización como su imagen, prestigio, interés de esta por su desarrollo, sentido de pertenencia así como la opinión que sus amigos tienen de la misma.

ORGANIZACIÓN: se refiere a la opinión de la eficiencia y efectividad de la organización para el desarrollo de su trabajo, considera el conocimiento asignación de las responsabilidades de su puesto. La definición de sus funciones, la duplicidad de órdenes y actividades que en su caso se presentan, la equidad de la carga de trabajo y la coordinación con otros departamentos.

COMUNICACIÓN: nos indica la percepción y opinión del personal sobre la comunicación formal e informal que se presenta entre los compañeros, con su jefe inmediato, con personas de otras áreas y de la información que reciben.

RELACION CON LOS COMPAÑEROS: se refiere a la percepción y opinión del personal en cuanto al trato y relación entre los compañeros de trabajo, el ambiente de trabajo en su entorno, a las reuniones fuera de la organización, a

los problemas y su solución, al manejo de conflictos, a la colaboración y trabajo en equipo.

RELACION JEFE-COLABORADOR: se refiere a la percepción y opinión del personal en relación con el jefe, el estilo de dirección, a la información de objetivos, al reconocimiento del trabajo realizado, solución de los problemas, al trato y llamadas de atención que reciben por parte de los jefes, a la comunicación y retroalimentación que mantienen con su jefe directo.

PRODUCTIVIDAD: considera la opinión del personal en cuanto al logro de las metas, a la competitividad de la calidad en el servicio y al costo por mermas y si estas se pueden abatir.

SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO: es la percepción y evaluación del personal en relación a la evaluación de su desempeño así como de los factores que lo determinan. Del reconocimiento al trabajo desarrollado, de las oportunidades de promoción y criterios que existen para ascender y de la autonomía en la toma de decisiones.

SISTEMAS DE REMUNERACION: se refiere a la opinión y percepción concreta del personal de la remuneración que recibe sobre el trabajo desarrollado, considerando la competitividad externa de los sueldos en su mercado y la equidad interna con otros puestos de la organización.

PRESTACIONES: es la opinión del personal en relación a las prestaciones a la que tiene derecho el trabajador, la comparación de estas con las de la competencia y el respeto a los periodos vacacionales.

CAPACITACION: se refiere a la percepción y opinión del personal en relación a la preparación que reciben en cuanto a la calidad y cantidad, al interés que tiene la empresa por capacitar y si realmente esta representa una mejoría en la calidad del desempeño.

MOTIVACION: es la percepción y opinión que tiene el personal en relación al gusto, satisfacción y retos de su trabajo actual, a su planeación de carrera, a su futuro en la empresa y a la seguridad en el empleo, al reconocimiento desarrollo de su capacidad y de sus ideas para innovar.

A continuación se presenta la propuesta del instrumento que se propone.

FICHA TECNICA DEL CUESTIONARIO PARA DIGNOSTICAR LA PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

NOMBRE ORIGINAL: Instrumento para medir la Percepción de Clima Organizacional

ADAPTACION: Ana Angélica Acosta Castillo

ADMINISTRACION: Individual

DURACION: aproximada: 90 minutos

NIVELES DE APLICACION: Colectivo

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO: Identificar las causas de la percepción hacia el Clima Organizacional

AREAS:

PREGUNTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- ** Actitud hacia la identificación de la institución
- ** Actitud hacia la Organización
- ** Actitud hacia la comunicación
- ** Actitud hacia las relaciones con los compañeros de trabajo
- ** Actitud hacia la relación Jefe-colaborador
- ** Actitud hacia la productividad
- ** Actitud hacia el sistema de reconocimiento
- ** Actitud hacia el sistema de remuneración
- ** Actitud hacia las prestaciones
- ** Actitud hacia la capacitación
- ** Actitud hacia la motivación

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información acerca del Clima Organizacional, por medio de la percepción de los docentes.

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario es personal, confidencial y anónimo, le solicito sea lo más verídico en sus respuestas, ya que su opinión es muy importante para las mejoras de su Institución.

DATOS GENERALES

Favor de no omitir ningún dato, ya que servirán para la base de datos.

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil:

Antigüedad en el sistema: _____ Puesto:
_____ AÑOS CUMPLIDOS

Antigüedad en el puesto: _____
AÑOS CUMPLIDOS

Escolaridad: Normal Sup. () Licenciatura () Cual?

_____ MARCAR CON UNA " X "
Maestría () Cual? _____ Otros:
_____ ESPECIFIQUE

Ultimo grado terminado: _____

RECUERDE:

- Cada pregunta cuenta con varias opciones
- Marque con una " X " la respuesta que mas se acerque a su percepción
- No deje ninguna pregunta en blanco
- Marcar dentro del espacio la respuesta elegida
- De la veracidad de sus respuestas dependen las mejoras a su Institución

CUESTIONARIO DE LA PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

NP	CUESTIONAMIENTO	5	4	3	2	1
1	YO RECOMIENDO A LA ESTIC COMO UNA BUENA ESCUELA DE EDUCACION EN EL EDO. DE MEXICO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	RARAS VECES	NUNCA
2	LA TECNOLOGIA CON LA QUE CUENTO PARA DESARROLLAR MI TRABAJO ES	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	NI EFICIENTE NI INEFICIENTE	INEFICIENTE	MUY INEFICIENTE
3	EN MI AREA DE TRABAJO SE DUPLICAN LAS ACTIVIDADES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	RARAS VECES	NUNCA
4	LA COMUNICACIÓN CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES:	EXCELENTE	MUY BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
5	CONSIDERO QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA INSTITUCION ES:	EXCELENTE	MUY BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
6	LA RELACION CON MI JEFE INMEDIATO ES:	EXCELENTE	MUY BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
7	CONSIDERO EL PRESTIGIO DE MI ESCUELA COMO:	EXCELENTE	MUY BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
8	CONSIDERO QUE EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO QUE REALIZA ES SISTEMA ES:	EXCELENTE	MUY BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
9	EN BASE AL TRABAJO QUE DESEMPEÑO, CONSIDERO QUE EL SUELDO ES:	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
10	LAS PRESTACIONES QUE PERCIBO EN EL SISTEMA ESTATAL SON:	MUY JUSTAS	JUSTAS	NI JUSTAS NI INJUSTAS	INJUSTAS	MUY INJUSTAS
11	EN LOS ULTIMOS AÑOS HE RECIBIDO CAPACITACION	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
12	EN MI TRABAJO PUEDO DESARROLLAR TODAS MIS CAPACIDADES	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
13	CONSIDERO QUE ANTE LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO, MI LABOR ES RECONOCIDA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
14	CONSIDERO QUE LA ESTIC ES UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
15	CUENTO CON LOS MATERIALES Y EQUIPO NECESARIO PARA DESARROLLAR MI TRABAJO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
16	RECIBO ORDENES DE OTRAS PERSONAS APARTE DE MI JEFE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
NP	CUESTIONAMIENTO	5	4	3	2	1

17	TENGO FACILIDAD PARA PODER COMUNICARME CON MI JEFE DIRECTO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
18	EN MI ORGANIZACIÓN HAY GRAN COMUNICACION	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
19	CONSIDERO QUE EL ESTILO DE MANDO DE MI JEFE INMEDIATO ES:	EXCELENTE	MUY BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
20	REGULARMENTE LOGRO MIS OBJETIVOS EN UN PORCENTAJE DE:	100%	99 - 91%	90 – 81%	80 – 71%	70% O MENOS
21	ME SIENTO MUY A GUSTO EN MI TRABAJO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
22	LA ORGANIZACIÓN DE MI INSTITUCION ES ADECUADA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
23	ME CUESTA TRABAJO COMUNICAR MIS IDEAS ANTE MIS COMPAÑEROS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
24	ME ESFUERZO DIA A DIA PARA LOGRAR OBJETIVOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
25	TENGO CONFIANZA PARA REALIZAR MI TRABAJO DE MANERA AUTONOMA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
26	EL INCREMENTO DE MI SUELDO SE OTORGA EN BASE A RESULTADOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
27	EN LA ESTIC SE RESPETAN LAS VACACIONES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
28	TENGO DERECHO A TODOS LOS CURSOS DE CAPACITACION	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
29	CONOZCO OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE MI PUESTO DE TRABAJO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
30	HAY REPARTO EQUITATIVO EN EL TRABAJO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
31	LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES AREAS DE LA INSTITUCION ES:	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
32	DE MANERA OPORTUNA MI JEFE ME INFORMA DE LOS OBJETIVOS A LOGRAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
NP	CUESTIONAMIENTO	5	4	3	2	1
33	EN LA ESTIC EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ES OBJETIVO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA

34	CONSIDERO ADECUADO EL SUELDO QUE PERCIBO A COMPARACION DE OTRAS INSTITUCIONES	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
35	EN LA ESTIC EXISTE LA POSIBILIDAD DE APORTAR IDEAS EN MI PUESTO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
36	DENTRO DE LA ESTIC SE RECONOCE EL TRABAJO DESEMPEÑADO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
37	CONSIDERO QUE EL PRESTIGIO DE LA ESTIC 111 ES:	EXCELENTE	MUY BUENO	REGULAR	NALO	MUY MALO
38	EN MI AREA DE TRABAJO EXISTEN ACTIVIDADES QUE DEBERIAN REALIZARSE PERO NADIE LAS REALIZA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
39	EXISTE COMUNICACIÓN FORMAL DENTRO DE MI ORGANIZACIÓN (POLITICAS, REGLAMENTO INTERNO)	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
40	EL PORCENTAJE EN LA RELACION DE TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA ESTIC ES DE:	100%	99 – 91%	90 – 81%	80 – 71%	MENOS DEL 70%
41	CONSIDERO QUE EL TRATO QUE RECIBO DE MI JEFE SUPERIOR ES:	EXCELENTE	MUY BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
42	ESTOY SATISFECHO DE PERTENECER A LA ESTIC Nº 111	TOTALMENTE DE ACUEDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
43	CONSIDERO QUE LA RELACION CON OTRAS AREAS DE LA INSTITUCION PARA PODER REALIZAR MI TRABAJO ES:	EXCELENTE	MUY BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
44	ME INTEGRO CON ALGUNOS COMPAÑEROS EN REUNIONES FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
45	EN LOS CASOS EN QUE SE PRESENTEN PROBLEMAS, LA RETROALIMENTACION CON MI JEFE ES:	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
46	ME SIENTO SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES QUE OBTENGO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
47	EN MI ORGANIZACIÓN EXISTEN OPORTUNIDADES DE ASCENSO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
NP	CUESTIONAMIENTO	5	4	3	2	1
48	ME PROVOCAN TEMOR LOS CAMBIOS QUE SE DAN DENTRO DE MI INSTITUCION	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA

49	CONSIDERO A LA ESTIC 111 COMO UNA INSTITUCION DE ALTO RENDIMIENTO ACADEMICO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
50	EN MI AREA TRABAJO SE UTILIZAN AL MAXIMO LOS RECURSOS MATERIALES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
51	MI JEFE INMEDIATO ME LLAMA LA ATENCION EN PRIVADO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
52	CONSIDERO ADECUADOS LOS CRITERIOS QUE UTILIZA MI ORGANIZACIÓN PARA LOS ASCENSOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
53	LA CALIDAD DE LA CAPACITACION ES:	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
54	LOS INCREMENTOS DE SUELDO VAN EN RELACION A LA SITUACION DEL PAIS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
55	PARA PODER ENFRENTAR LOS CAMBIOS EN LA INSTITUCION DEBEMOS DE CAPACITARNOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
56	TENGO LA IMPRESIÓN QUE HAY MUCHOS CAMBIOS Y POCA MOTIVACION	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
57	CONSIDERO QUE ENTREGO BUENOS RESULTADOS DE MI DESEMPEÑO LABORAL	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
58	MI JEFE PROPICIA QUE SE RESUELVAN POR EL DIALOGO LOS PROBLEMAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
59	EN LAS PROMOCIONES DEL PUESTO, CUENTAN MAS LOS RESULTADOS QUE LAS AMISTADES	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
60	EL FUTURO DE TRABAJO DE LA INSTITUCION SERA:	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
NP	CUESTIONAMIENTO	5	4	3	2	1
62	CONOZCO LA VISION Y LA MISION DE MI INSTITUCION	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
63	MI JEFE SIEMPRE ME DA INFORMACION NECESARIA PARA MI TRABAJO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
64	MI JEFE ME ORIENTA ANTE LOS PROBLEMAS QUE SE ME PRESENTAN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA

65	CONSIDERO QUE EXISTE BUENA RELACION ENTRE TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCION	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	DE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
66	LA MOTIVACION PARA LOS CAMBIOS, ES NECESARIA PARA ENFRENTARLOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	DE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
67	LAS PRESTACIONES QUE ME OTORGA EL SISTEMA CUBREN MIS NECESIDADES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
67	LAS PRESTACIONES QUE ME OTORGA EL SISTEMA CUBREN MIS NECESIDADES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
68	EL INTERES QUE TENGO POR HACER CARRERA DENTRO DE MI INSTITUCION ES:	MUY ALTO	ALTO	REGULAR	BAJO	MUY BAJO
69	CONOZCO LOS OBJETIVOS PLANTEADOS PARA EL LOGRO DE LA MISION DE MI INSTITUCION	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	DE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
70	LAS PRESTACIONES SON IGUALES SIN IMPORTAR EL NIVEL JERARQUICO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
71	MI ORGANIZACIÓN ES DEMOCRATICA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
72	LAS OPORTUNIDADES DE TRABAJO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SE DAN SIN IMPORTAR EL SEXO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
73	EN LA INSTITUCION SE LOGRAN TOTALMENTE LOS OBJETIVOS POR PARTE DE LAS AUTORIDADES	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

SECCION DE PREGUNTAS ABIERTAS:

En base a su percepción, escriba cinco fortalezas y cinco debilidades que considere afecten actualmente a su institución.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Se solicita escriba algún comentario y/o sugerencia que nos ayude a mejorar el clima organizacional en relación a la comunicación, a las acciones en la administración, o cualquier otro aspecto que usted considere importante, ya que esto será muy valioso para realizar las acciones de mejora:

¡AGRADECEMOS SU VALIOSA COOPERACION !

Dentro del instrumento propuesto, se incluyeron 11 dimensiones referentes al tema de clima organizacional, las cuales se describen a continuación en relación al número de las preguntas del instrumento:

DIMENSION	NUMERO DE LA PREGUNTA
IDENTIFICACION CON LA EMPRESA	1,7,14,18,37,42,49,60,61,62,65,68,69,71,72
ORGANIZACION	3,15,16,22,30,73
COMUNICACION	23,29,31,35,39,63
RELACION CON LOS COMPAÑEROS	4,40,43,44
RELACION CON EL JEFE	6,17,19,32,41,45,51,58,64
PRODUCTIVIDAD	2,20,24,38,50,57
RECONOCIMIENTO	8,13,33,36,47,52,59
REMUNERACION	9,26,34,67
PRESTACIONES	10,27,46,54,70
CAPACITACION	11,28,53,55
MOTIVACION	5,12, 21, 25, 48, 56, 66

CONCLUSIONES

En base al diagnóstico que se llevará a cabo con la aplicación de la escala elaborada en la propuesta, se identificarán los problemas dentro de la institución, lo que trae como consecuencia definir o determinar el clima organizacional en la misma.

Una vez identificados los factores que llevan a una percepción negativa del clima organizacional como son: comunicación, la organización, identificación hacia la institución, relación entre compañeros, relación entre jefe y colaboradores, motivación y ante todo la productividad del puesto que desempeñan. Y que dan una muestra clara sobre de que dimensiones se deben de formular las acciones de mejora.

Una vez identificadas las dimensiones que están causando problemas, se debe de proceder a convocar al grupo de docentes que tienen esta percepción del clima organizacional, para poder llevar a cabo el proceso de retroalimentación y así proceder a estructurar el plan de las acciones de mejora en base a sus planteamientos.

Posteriormente a la propuesta de las acciones que se plantearán en el programa de mejora, se debe de buscar que las debilidades se conviertan en fortalezas, con la finalidad de sanear el clima de la institución, para lo cual se propone llevar a cabo cursos, elaboración de manuales, fortalecer las relaciones humanas con el personal, programas de motivación y reconocimiento del logro de los docentes entre otros, es necesario que dentro de la E.S.T.I.C. N° 111, se proponga la implementación de un programa de mejora(especialmente en el sentido de la comunicación y el sentimiento de identidad con la organización), así como en el compromiso y responsabilidad de cada uno de los docentes, con el fin de mejorar el clima organizacional y a su vez la calidad del servicio educativo.

Para poder lograr el éxito en la implementación del programa de mejora, todos y cada uno de los docentes y directivos deben de entender que forman parte de un grupo y la importancia de su participación.

La aplicación del instrumento que se propone, permitirá identificar cuales son las causas que llevan a la percepción que tiene cada uno de los docentes en cuanto a la percepción del clima organizacional de su institución.

El instrumento se aplicará a directivos y docentes, con el fin de detectar cuáles son los factores que intervienen en la percepción del clima organizacional, de la aplicación que se lleve a cabo se determinará la validez y confiabilidad del mismo.

Es momento de tomar en cuenta, que el rezago que México tiene en cuanto a Desarrollo Organizacional se debe en gran medida a la actitud de los directivos. Y que si queremos mejorar se recomienda su implementación. Sin tener miedo al cambio y que aun cuando se invierta capital, éste será regresado con ganancia.

Todos y cada uno de los participantes en la organización deberán de examinar hasta que grado han sido responsables de que se presente un clima organizacional bueno o deficiente, y de ahí retomar el compromiso de todos y cada uno de ellos.

La elaboración que se realice de cualquier instrumento, aporta beneficios ya que estos están basados en estándares de nuestra cultura, lo que da como resultado una mayor validez y confiabilidad, además de realizar aportaciones al campo de la psicología.

BIBLIOGRAFIA

1. Brunet, L. (2005). El clima de trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
2. Castaño, D. (1984). Crisis y desarrollo de las Organizaciones: Una aproximación al trabajo organizado. México: Programa del Libro Universitario.
3. Castaño, D., Sánchez G. Y Wicab E. (1981). Desarrollo social y Organización: problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado. México: IEE.
4. Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones. México: Thomson.
5. Chong, O. (2008). Aprendizaje Organizacional y el rol del Psicólogo. Tesis de Licenciatura inédita. UNAM, Facultad de Psicología, México.
6. Coolican, H. (2005). Métodos de investigación y estadística en Psicología. México: El Manual Moderno
7. Cornelio, M. (2000). Diagnóstico de Clima Laboral en una empresa con alta rotación de personal. Reporte Laboral de Licenciatura Inédita. UNAM, Facultad de Psicología, México.
8. Fernández, R. (1987). La elaboración de una escala de actitudes como método de diagnóstico en Desarrollo Organizacional. Tesis de Licenciatura Inédita. UNAM, Facultad de Psicología, México.
9. Ferrer, L. (2000). Guía práctica de Desarrollo Organizacional. México: Trillas
10. Franco, Z. (2007). Elaboración de un instrumento para medir la resistencia al cambio y Clima Organizacional en directivos y cuerpos de Supervisión. Tesis de Licenciatura inédita. UNAM, Facultad de Psicología, México.
11. González, A. y Jiménez R. (2000). Aspectos fundamentales del Desarrollo Organizacional y la Consultoría. Tesis de Licenciatura Inédita. UNAM, Facultad de Psicología, México.
12. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (1995). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw-Hill
13. Magnusson, D. (1975). Teoría de los Test. México: Trillas.

-
14. Margulies, N. (1983). Desarrollo Organizacional, valores, procesos y tecnología. México: Diana.
 15. Martínez, C.(2006). El reto profesional en Desarrollo Organizacional ante el entorno cambiante en las empresas mexicanas. Tesis de Licenciatura inédita. UNAM, Facultad de Psicología, México.
 16. Morales, M. (1987). Psicometría Aplicada. México: Trillas.
 17. Muñiz, J. (1996). Psicometría. España: Universitas
 18. Muñiz, J. (1998). Teoría clásica de los Tests. España: Pirámide.
 19. Navo, D. (1997). Evaluación basada en el centro: Un diagnostico para la mejora educativa. España: Mensajero.
 20. Ramírez, C. (2001). Desarrollo Organizacional como base para una intervención en una empresa de enseñanza de idiomas. Tesis de Licenciatura inédita. UNAM, Facultas de Psicología, México.
 21. Rivas, J. (2002). Desarrollo Organizacional. Tomado de la página electrónica de Desarrollo Organizacional-Monografias.com <http://www.monografias.com/trabajos/desoigan/desoigan...-110k>
 22. Romero, G. (1988). Aumentando internalidad y necesidad de logro en supervisores petroleros. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 4,53-61.
 - 23 Silva, M. (2004). Consultoria de procesos como método para la formación de equipos eficaces de trabajo. Tesis de Licenciatura inédita. UNAM, Facultad de Psicología, México.
 24. Valencia, A. (2000). Clima Organizacional: Una comparación entre trabajadores Administrativos y trabajadoras. Tesis de Licenciatura inédita. UNAM, Facultad de Psicología, México.
 25. Villagomez, J. (2008). Evaluación diagnostica del Clima Organizacional percibido por los empleados de una empresa de servicios en ocho países latinoamericanos. Universidad Autónoma de Queretano, Facultad de Psicología, Querétaro.
 26. Weber, G. (2000). Constelaciones Sistémicas en Organizaciones. Tomado de la página electrónica de Constelaciones en Organizaciones: <http://www.webislam.com/?idt=8703>.