

20424
45

UNIVERSIDAD ACATLÁN



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES "ACATLÁN"**

Y Sin Embargo: Sobrevivimos
Auditoria y Propuesta Comunicativa de los actores en la
EPO. 118

REPORTE DE INVESTIGACIÓN BAJO LA OPCIÓN DE
SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN
COLECTIVA

P R E S E N T A:

ROSALBA JUÁREZ DÍAZ

ASESOR: LIC. JOSÉ HUMBERTO RAMOS CARRILLO

ACATLÁN, EDOMÉX.

SEPTIEMBRE DE 2003



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.

DEDICATORIAS

No es fácil dedicar un trabajo a unas pocas personas cuando se han integrado esfuerzos, cuando han participado en el muchas más, cuando han apoyado, comprendido, aceptado y cooperado en cada palabra escrita, en cada idea y pensamiento, en cada noche de desvelo o en una mañana de intenso sueño, o en la desesperación, la frustración, las pequeñas derrotas que han llevado a la realización de lo que hoy presentó, un pequeño gran triunfo.

Quisiera mencionar a todos; por nombre, edad, aprecio, amor, orden alfabético o de aparición en mi vida, por complicidad, apoyo; quizás por color, figura, forma o esencia; por llanto o por risas, por dolor o felicidad.

Pero a veces la memoria falla, la mano se cansa y no logra involucrar a todos los que se quisiera, recuerda sólo que cada persona que esta a mi alrededor y que ha formado parte importante de cualquier aspecto en mi vida, también va dedicado este esfuerzo.

Comenzar nunca es fácil, no se encuentran las palabras adecuadas que identifiquen casi exactamente a la persona mencionada; a veces, el silencio es el que es capaz de hablar con gran sinceridad a través de la mirada, de las caricias, de los besos, de la cercanía al corazón.

Pero, empecemos, por algo estoy en este mundo, gracias a las personas más hermosas que Dios creo para mí. La vida no es simple, es complicada y caótica pero a su lado la carga es menos, gracias por existir: Ana María y Héctor; quizás no la familia modelo, pero al fin y al cabo mi familia que en momentos de angustia y vaguedad, hemos vencido los retos, gracias por vivir a mi lado: Marisela, Héctor, Ara y Luis; y a los tres angelitos que han llenado nuestras vidas de felicidad, gracias por nacer: Luis Antonio, Andrea y Mariana.

La vida me ha premiado con un gran tesoro: la Amistad; me ha dado mil bendiciones con seres encantadores que han marcado mi estancia en este mundo, que me han apoyado en días nublados y soleados, que han hecho de cada problema una solución y han previsto que la vida es más fácil a su lado; para ellos mis grandes amigos, que nos les importa el tiempo ni los espacios, ni si son de hace 20, 15 años o 3 meses; hay una frase que la he tomado como mía: "no importa la cantidad sino la calidad" y esto ha sido característico de cada uno, los amo por ser, estar y permanecer a mi lado.

Cris, gracias por el apoyo incondicional, por ser mi alma gemela, por todos esos códigos secretos, por tu hombro, tus brazos y tus palabras, por apoyarme cuando más lo necesito. Gracias Nena.

Dicen que como le hacemos, yo sólo diría que la vida nos colocó en caminos iguales, nos proporcionó la dicha de conocernos y nos dio el don de la amistad perfecta; lo que ha logrado que nos conozcamos, nos sepamos, nos reconozcamos y nos identifiquemos. Gracias por tus miles de secretos guardados, por estar a mi lado y por alejarte, lo que me hace saber que ni la distancia es capaz de separarnos. Te quiero no lo dudes. David.

Mi pequeña gran familia, hay miles de recuerdos grabados en la memoria, miles de historias que recorren cada espacio de nuestras vidas, infinidad de momentos llenos de nosotras, tiempo imborrable que ha marcado nuestra existencia, dicen que los nudos son

para siempre y en verdad hay razón, el nudo que hicimos hace 10 años, es fortaleza de amor, amistad, lealtad y complicidad. Gracias mis Warras por haber estado siempre presentes (Selene, Mayela – Abue – Carolina), y junto con ellas tu: Mary, parte trascendental de mis triunfos y tropiezos.

Gracias por el reencuentro, por tus charlas amenas e interminables, por tus regaños y por aceptarme tal y como soy, te quiero mucho ¿lo sabes verdad?: Sergio.

El tiempo nos colocó en un espacio igual, produjo la amistad como premio y hoy estamos juntas: Chabelita.

Y sin embargo: Sobrevivimos: hay tantas historias, tantos sucesos que pasamos, experiencias llenas de coraje, rabia, miedo, tristeza y también de risas y alegrías; y lo mejor es que la pasamos juntos, por algo dicen que somos el equipo fundador, cada uno tiene un lugar especial en mi corazón: Gracias por desear lo mejor para mí y apoyarme en lo adverso: Cris Alfaro; mi nene consentido: Orlando, gracias por preocuparte y cuidarme; gracias por estar ahí para escuchar y compartir quizás mil secretos: Carlitos; gracias por esas charlas terapéuticas, por hacerme sentir tan bien después de ellas: Leonardo; gracias por esas parrandas y hacerme participe de ellas, fue muy divertido y aprendí mucho: Jorge Guadarrama. Donaciano; gracias por las charlas antes de entrar a grupo, por tu preocupación en tu labor, por ser una gran maestro: Jorge Ramírez Valencia; gracias por confundirme con una secrete, por tu inocencia: Rosa Elena. Gracias a todos los que fueron, están y estarán: Tere, Frank, Ojos, Lucy, Luis, Mayen, Juan Carlos, Horte, Denisa, Clau, Héctor, Vero, Fer, Adan, huesitos, etc.

A mi Prepa 118 porque en ella conocí todos los sabores y colores, porque he aprendido el valor del tiempo, porque me permitió conocer mejor a la amistad, el amor, la alegría, la tristeza, la responsabilidad, el poder de la palabra y la decisión.

La vida nos pone por caminos poco precisos, nos inserta en lugares inimaginables, que hasta en el momento en que estamos ahí adquieren realce, forma y contenido y el contacto hace que podamos creernos parte de eso mismo. El apoyo incondicional, su reconocimiento, su humanidad, sus palabras. Su soporte en momentos difíciles han guiado en cada ángulo de esta escuela una manera diferente de ver las cosas, que no basta tener pies y cabeza, sino también utilizarlos, llenarse las manos de mugre y unificar, el trabajo es trabajo y el reto es vencerlo. Gracias profe por ser su consen: Jorge Madrid Caudillo.

Gracias por tu mirada llena de significados, por tus manos cálidas y fuertes... Gracias por tus pasos firmes a mi lado, por tus risas, tus palabras, tus regaños, por aceptarme, soportarme y no dejarme... Gracias por llegar en el preciso momento en que mi corazón lo necesitaba.

Gracias por permitirme conocerlos y aprender mucho más que lamentarme y llorar, gracias por dejarme entrar en su espacio y en su tiempo.

A cada uno de mis compañeros del seminario porque sin querer compartimos muchas cosas, pudimos identificarnos y hacer que un día de clases fuera muchos más, se convirtiera en un espacio de refugio, de vida. Gracias por hacer que mis días fueran más ligeros, por que de unos he aprendido mucho más de lo que imagine. me brindaron su amistad desinteresada y hoy comprendo que dios me vuelve a bendecir con estos

regalos: gracias Glory por esos correos, por las llamadas, por escucharme, por comprenderme, por aceptarme. Gracias Azu, por tu sinceridad, por ser una gran amiga, por opinar y por echarme porras. gracias Javier, porque sin ti el seminario no hubiese sido tan ameno, por tus miles de bromas, por hacerme llorar y reír en un instante, por comprenderme, por los aventones y sobre todo por ser como eres. Gracias Ale, por esas locuras que nos hacen desatinar, por tu visión llena de tu esencia que de pronto no dejas salir, por esos caminos sin caminar, por tus correos llenos de ti, por acompañarnos siempre. ¡Habrasos!. Y a todos los 15 más que sin ellos esto no hubiese sido posible. Gracias muchachos: Ale, Ara, Ara Navarrete, Francisca, Jorge, Toño, Angy, Freyda, Iriana, Kary, Norma, Xochitl, Gary, algo quedara grabado, llegamos por un mismo objetivo, hoy lo estamos viendo llegar a su fin, felicidades. Marina y Toño, quienes en su tiempo formaron parte de este camino y que desde aquí les deseo toda la suerte.

Creo que sé la labor del docente, sé las largas jornadas que se tiene que pasar para realizar una clase, comprendo todo lo que implica ser un profesor, ellos merecen mi reconocimiento, mi admiración y todo mi respeto. gracias por compartiros lo que saben, y sobre todo por permitirnos entrar en su mundo. Gracias Humberto por escucharnos siempre, por condicionarme y no salir tan mal, por confiar en mi, por aceptarme, por tu confianza, por tu amistad. Gracias Jorge Pérez, porque a pesar de todo, contigo pude expresarme, pude no quedarme callada, pude descubrir la importancia de la sistematización. Gracias Fer, por ser un tipo así tan apacible, que infunde tranquilidad y certeza, por creer en mi y cuestionarme, quizá sin pensarlo. Gracias Javier, porque esas clases sobre la relación de pareja llegaron en el momento justo, haciéndome pensar y repensar las cosas hasta comprender la importancia de hablar, de dialogar. Gracias Martín, por ser tan bonachón, dándonos la confianza de que podemos hacer las cosas, y que nosotros mismos somos los responsables de nuestro camino. A todos los profesores que me acompañaron en mi estancia en la universidad que recuerdo con mucho cariño, admiración y respeto: Diego Juárez, Bunny, Mario Revilla, Mario Montes, Rafa Serrano, Michi, etc.

A aquellos que se olvidaron en este momento, pero que han tenido un lugar en mi vida, a todos ellos también.

Para los que se fueron y no volverán y dejaron un chispazo de vida en mi camino.

INDICE

CAPÍTULO 1. EL ENTORNO: EL COMIENZO DE UNA ORGANIZACIÓN.

	PAG.
1.1. DESCRIPCIÓN HISTÓRICA	19
1.1.1. ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL No. 118	23
1.1.2. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN	26
1.1.3. HOY UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA	29
1.2. ANÁLISIS SISTÉMICO	31
1.2.1. AMBIENTE GENERAL Y ACTIVO	33
1.2.2. CICLO DE EVENTOS	39
1.2.3. TRANSFORMACIÓN	42
1.2.4. FRONTERAS	44
1.2.5. GRADO DE INTERRELACIÓN	47
1.3. TEORÍA CONTINGENTE	50
1.3.1. CARACTERIZACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	52
1.3.2. FUENTES DE INCERTIDUMBRE	54
1.3.3. MECANISMO PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL AMBIENTE	57
1.3.4. TOMA DE DECISIONES CON RESPECTO AL ENTORNO.	60
• DIAGNÓSTICO	

CAPÍTULO 2. LA ORGANIZACIÓN EN FORMA

	PAG.
2.1. EL MARCO GENERAL DEL INICIO DE UNA PREPARATORIA	69
2.1.1. EL PASO DE LAS HUELLAS	75
2.1.2. LA FILOSOFÍA	75
2.1.3. CORRESPONDENCIA ENTRE FILOSOFÍA Y OBJETIVOS	82
2.2. LA PREPARATORIA UNA ORGANIZACIÓN FORMADA	84
2.2.1. INTEGRACIÓN	85
2.2.2. EL ENCUENTRO CON LO FORMAL	88
2.2.2.1. REGLAMENTOS Y MANUALES	89
2.2.2.2. PROCESO FORMAL DE TRABAJO	92
2.2.3. PODER Y AUTORIDAD // CONTROL Y MOTIVACIÓN	95
2.2.3.1. MOTIVACIÓN	100
2.2.3.2. CONTRATO PSICOLÓGICO	102
2.2.4. ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN.	104
2.3. PROCESO FORMAL DE RECLUTAMIENTO	107
2.4. REPERTORIO DE PROBLEMÁTICAS	111
2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL: EL DEBER SER Y EL SER	113
2.6. REFLEXIÓN: POSIBLES SOLUCIONES	117
• ESCENARIO POSIBLE: UN FUTURO INCIERTO.	120

CAPÍTULO 3. LA IMPORTANCIA DEL ACTOR EN LAS ORGANIZACIONES.

	PAG.
3.1. LO FORMAL Vs LO FUNCIONAL	126
3.2. UN MODELO DEL PROBLEMA: LA TEORÍA DE SISTEMAS	128
3.2.1. CONCEPTOS BÁSICOS	128
3.2.1.1. IMPLICACIONES	129
3.2.1.2. DISTINCIÓN	130
3.2.1.3. RELACIONES	130
3.3. LOS ELEMENTOS CREAN LAS ORGANIZACIONES	131
3.4. EL PROCESO DE TRABAJO A MEDIR.	136
3.4.1. PROCESO DE ASISTENCIA FORMAL	137
3.4.2. PROCESO DE TRABAJO REAL	138
3.5. PRODUCTIVIDAD Vs PERSONALIDAD	140
3.5.1 HOJA DE INSPECCION	140
3.5.2 LOS ACTORES	144
3.5.2.1. CARACTERÍSTICAS BASE DE LOS ACTORES	144
3.5.2.2. OBSERVACIÓN ES COMENZAR A CONOCER	147
3.5.2.3. UNA PRUEBA DE CONOCIMIENTO	156
3.5.2.4. UN AMBIENTE HECHO DE Y PARA LAS PERSONAS: CLIMA ORGANIZACIONAL	
3.5.2.4.1 INSTRUMENTO DE MEDICION Y APLICACIÓN	161
3.5.2.4.2. RESULTADOS	162
3.5.3 VISION DE UNO. DE OTRO. DE TODOS.	165
	168
3.6. EL PUÑO DE LA VICTORIA: SEÑAL DE PODER	
3.6.1. MI TÁCTICA, MI ESTRATEGIA	170
3.6.2. ELEMENTOS QUE PROPORCIONAN PODER	172
3.6.3. ORGANIZACION GENERADORA DE PODER	174
3.6.4. ¿QUÉ PODER TENGO?	175
3.6.5. ¿DÓNDE ESTA EL PODER?	176
3.6.5.1. CAPACIDAD	177
3.6.5.2. JERARQUIZACIÓN	177
3.6.5.3. RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN	178
3.6.5.4. PERSONALIDAD	179
3.6.6. ¿QUÉ TIPO DE PODER HAY?	180
3.6.6.1. ESPECIALIZACION	181
3.6.6.2. RELACIONES ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL MEDIO	181
3.6.6.3. COMUNICACION Y FLUJOS DE INFORMACIÓN	182
3.6.6.4. UTILIZACION DE REGLAS ORGANIZATIVAS	182
3.6.7. LA INCIDENCIA EN EL PROBLEMA	184
	185
3.7. FORMACIÓN DE GRUPOS	
3.7.1 EL GRUPO	186
3.7.2. DETRÁS DE UN GRAN GRUPO HAY UN EXCELENTE LÍDER	186
3.7.3. ¿EN DÓNDE ME ENCUENTRO?	188
	189
• INFERENCIAS: UNA REFLEXIÓN DESDE LA VENTANA	191

CAPÍTULO 4. LA COMUNICACIÓN BASE DE LAS ORGANIZACIONES

	PÁG.
4.1. LA ACCIÓN GENERA COSTOS	197
4.1.1. ¿CUÁLES SON LOS COSTOS?	199
4.1.2. CAUSAS DEL PROBLEMA	200

4.1.3. ¿QUÉ PIERDO CON LA MALA COMUNICACIÓN?	202
4.2. PROBLEMAS INFORMATIVOS	203
4.2.1. INFORMACIÓN COMO INSUMO	206
4.2.2. LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN	207
4.3. EL CONFLICTO PARTE SUSTANCIAL EN LAS RELACIONES	210
4.3.1. ¿QUÉ ES EL CONFLICTO?	210
4.3.2. LA EXISTENCIA DE UN CONFLICTO	211
4.4. LAS DIFERENCIAS QUE DISTINGUEN A LOS ACTORES	213
4.4.1. ENTREVISTA SEMI PROFUNDA	215
4.4.2. VACIADO DE INFORMACIÓN ENTREVISTA SEMI PROFUNDA	216
4.4.3. DIFERENCIAS	220
• REFLEXIÓN	222

CAPÍTULO 5 LA CULTURA BURBUJA DE UNA ORGANIZACIÓN

	PAG.
5.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL	227
5.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL: LOS RECURSOS VITALES QUE LA HACEN EXISTIR	
5.2.1. PROPÓSITOS	231
5.2.2. COMPORTAMIENTO, ACTITUD Y VALORES	231
5.2.3. CONOCIMIENTO	232
5.2.4. CLARIDAD ORGANIZACIONAL	236
5.2.5. COMUNICACION	237
5.2.6. IMAGEN INTERNA Y EXTERNA	241
5.2.7. LIDERAZGO	242
5.2.8. TIPO DE CULTURA DE LA PREPARATORIA OFICIAL No. 118	244
	245
5.3. LAS PROBLEMÁTICAS	
5.3.1. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ORGANIZACIONALES	247
5.3.2. PROBLEMÁTICAS ORGANIZACIONAL	247
5.3.3. LA VISIÓN GENERALIZADA. EL PROYECTO DE EMPRESA	250
5.3.4. METÁFORA DE LA ORGANIZACIÓN	253
	254
5.4. COMO INTERVENIR: ESTRATEGIA	
5.4.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA	257
5.4.2. CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO ORGANIZACIONAL	259
5.4.2.1. PLAN DE COMUNICACIÓN 1	262
5.4.2.2. PLAN DE COMUNICACIÓN 2	263
5.4.2.3. PLAN DE COMUNICACIÓN 3	267
	270
• CONSIDERACIONES	273
• CONCLUSIONES	
• BIBLIOGRAFÍA	
• ANEXOS	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCIÓN

El hombre desde que nace comienza a formar parte de un grupo, y como va avanzando su estancia en el mundo va integrando otros grupos, instituciones y organizaciones, que van construyendo sus: costumbres, creencias, sus maneras de conducirse.

En este desarrollo humano, existieron diversas etapas que constituyeron cambios fundamentales en la historia, lo que le dio otro ritmo a los equipos de trabajo creadas, pasando de la manufactura a la industrialización, acelerando los procesos de producción que dieron paso a las máquinas que poco a poco han ido sustituyendo al hombre en el trabajo productivo, y dando lugar a las organizaciones.

Por ende el hombre tuvo que relacionarse con otros seres, para crear este mundo lleno de organizaciones, lo que produjo diferencias en esos espacios en que habitaban, originando la necesidad de implementar a la comunicación como instrumento esencial para aclarar, negociar e intervenir adecuadamente sobre los problemas que impedían que los procesos se llevaran acabo de manera eficiente y eficaz.

Aquí podemos hablar de la Escuela Preparatoria Oficial No. 118 (EPO 118), que es objeto de estudio de esta investigación, una institución pública del Gobierno del Estado de México, de nueva creación (3 años), instalada en un ambiente turbulento, en medio de un deportivo de la Colonia Caracoles, bajo opiniones encontradas de aceptación; pero con la necesidad de una educación media superior para los habitantes de la colonia y zonas aledañas.

La Preparatoria atravesó por un sin fin de cambios que la debilitaban por momentos, pero que al paso de cada uno de esos instantes la fortalecieron, siendo víctimas de agresiones externas e internas, de conflictos con los alumnos

que poseían problemáticas familiares y emocionales severas, de tres cambios directivos que no sólo implicaba un cambio de persona sino de estructura, de actitud, de organización, de ambiente; situación que se fue reflejando tanto en el clima organizacional como en el desarrollo académico de los alumnos. Sin embargo, Sobrevive y sigue la preparatoria luchando por un espacio dentro de las escuelas ya establecidas, el cual ha ido ganando con su trabajo y su proyección.

La organización es integrada por una diversidad de docentes que se han ido mezclando para trabajar bajo un mismo objetivo; pero en esta trayectoria y debido a las subculturas, los subgrupos, líderes, antecedentes de la escuela y las historias de vida de cada uno de los miembros, ha ido dificultando la convivencia y mermando en muchos casos los procesos que hay dentro de la Preparatoria. Por ello la necesidad de un estudio integral que pueda dar esas visiones, externas e internas, contando así con una interpretación que permita crear estrategias de intervención que puedan modificar las problemáticas existentes, rescatando los aciertos, respetando las diferencias, identificando las problemáticas, lo que pauta a la eficiencia y eficacia en los procesos.

En este trabajo se realizó un diagnóstico que fue permitiendo conocer y reconocer a la organización en cada uno de sus puntos cardinales, englobando las problemáticas y proponiendo una estrategia que ayude a la Preparatoria a lograr sus objetivos y preservar su proyecto de escuela.

Es por ello que en cada capítulo se identifican puntos importantes que arrojan datos significativos para su estudio y análisis:

Capítulo 1. "El Entorno: el comienzo de una organización", se hizo un análisis del entorno, identificando todos los elementos que son base fundamental para la creación de las organizaciones, su sobrevivencia o decadencia; bajo un estudio sistémico y contingente. Donde se puede detectar la importancia de las

relaciones y de la información que proviene del exterior para la toma de decisiones, lo que sienta las bases para formar una organización.

Capítulo 2. "La Organización en Forma", es una exploración que se basó en la descripción de la estructura formal de la organización, a través de diversas teorías que la sustentan y que le dieron fundamento a lo existente en la institución; pudiendo diagnosticar la necesidad de que las organizaciones tengan claro todos sus lineamientos (reglas, manuales, organigrama, filosofía) así como los mecanismos de poder, motivación y comunicación; todo esto de manera formal desde la perspectiva oficial de la institución; sin dejar a un lado que está habitada por individuos que van modificando sus procesos según la dinámica que se presenta.

Capítulo 3. "La importancia del actor en las organizaciones", en donde se aplicó las técnicas cuantitativas y cualitativas que abrieron la identificación de problemas concretos tanto en la estructura como en el funcionamiento de la organización, y donde el actor principal son los integrantes tanto a nivel individual como de los grupos que se van creando. Resultando que el actor con sus historias incide principalmente en los procesos de trabajo y que es la base para que la organización camine bajo las condiciones más óptimas.

Capítulo 4. "La comunicación base de la organización", con la información obtenida en el capítulo anterior, con referencia a las técnicas y la detección del problema, se identificaron y asociaron con situaciones comunicativas, reforzándolo con la aplicación de entrevistas a integrantes claves de la organización. Concluyendo que la comunicación es la herramienta que ayuda a la articulación de todos los elementos de una organización, y la que proporciona características que se pueden implementar en la estrategia de intervención; involucrando elementos claves de la cultura que envuelve a la institución.

Capítulo 5. "La cultura burbuja de una organización", teniendo esa visión de los puntos cardinales de una organización, falta la interpretación de la cultura de la institución, quien es la que da los lineamientos de acomodo y reacomodo, porque se identifican los valores, comportamientos, intereses, las imágenes que se crean de manera interna y externa, tanto desde el ojo oficial como del funcional, desde los integrantes de la escuela hasta la visión del investigador. Lo que da origen a la estrategia de intervención, y al objetivo fundamental del trabajo, que después de haber identificado cinco aspectos específicos de la organización, se puede crear una estrategia que optimice a la preparatoria.

Toda esta información obtenida nos proporciona elementos para saber como son las organizaciones en México, dando características adicionales a las que ya existen, detectando la funcionalidad o no de algunos elementos y la importancia de los actores, sus relaciones y la comunicación como parte fundamental en los procesos existente en la organización, lo que puede permitir la creación de estrategias ganadoras, que ayuden a mejorar la organización.

Así, por un lado tenemos la imagen integral de la Preparatoria que ayudó a crear la estrategia comunicativa; y por otro, por fin se abre otra opción de visión del comunicólogo, quitándolo de los medios de comunicación y colocándolo dentro de las organizaciones, como punto clave para el análisis y estrategia de solución en las instituciones; terreno que va ganando poco a poco y que es necesario seguir conquistando.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONTRIBUCION

AL

DESARROLLO DE LA ECONOMIA DE LA ZONA DE LA SIERRA DE LA NEBLINA EN EL ESTADO DE SUCRE

En el presente capítulo se abordará el estudio de las organizaciones; como primera instancia, se determinarán los elementos del entorno donde se desenvuelve, bajo el análisis sistémico y contingente que son los que justifican el diagnóstico del ambiente relevante como algo preponderante en el funcionamiento de la organización en estudio.

El objeto de estudio de esta investigación es la Escuela Preparatoria Oficial No. 118 perteneciente al Gobierno del Estado de México. Es una Institución donde su objetivo principal está enfocado a ofrecer el servicio de la educación mediante el proceso enseñanza – aprendizaje que ha determinado el Bachillerato Propedéutico Estatal para los alumnos que han terminado su educación media básica y han acreditado el examen único del COMIPEMS (Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior).

La escuela es creada por la necesidades existente en la Colonia Caracoles del Municipio de Tlalnepanitla de Baz; que después de algunos convenios entre los colonos, Municipio de Tlalnepanitla y el Gobierno del Estado de México, se logra la donación del terreno, la construcción de las Instalaciones y el mobiliario necesario para comenzar las clases; es así como empieza a brindar sus servicios el 28 de septiembre del 2000 a una población estudiantil de 218 alumnos, laborando 14 docentes y 1 directivo.

A pesar del poco tiempo que cuenta la escuela desde su fundación ha pasado por diversas etapas que han marcado su trayectoria: el cambio de tres directivos, la adaptación tanto de docentes como alumnos a esas distintas maneras de liderar, las gestiones y salida de los proyectos; así como la imagen de la Preparatoria hacia el exterior y hacia el interior con los miembros de la organización, que ha ido cambiando de acuerdo a los dirigentes.

Se observa la necesidad de un estudio, donde se pueda identificar cada uno de los elementos participantes que dan forma a la institución; y en esta parte

inicial, hay que reconocer el entorno como base de la organización. Auxiliándonos de ciertas teorías para desmembrar cada característica importante que le aporta a la institución datos capaces de hacerla funcionar de mejor manera.

Una de ella es la Teoría de Sistemas quien considera un aspecto rotundo, la apertura del medio y la influencia de éste con la organización. Esta teoría abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con todo y su complejidad; debido al tipo de relaciones que existen dentro de la Institución, y al énfasis en la necesidad de identificar todas las interrelaciones que se gestan.

Otra de las Teorías que proporcionan datos importantes para el estudio es: la Teoría Contingente que tiene una visión del medio ambiente, de la importancia o la incidencia que tiene en la organización, porque proporciona información a través de las relaciones que posee, del contexto y de los elementos participes.

En este caso particular, la Preparatoria está ávida de este tipo de estudios, porque no siempre se toman las decisiones más adecuadas ante los sucesos; y no se predice de acuerdo a la información que arroja los acontecimientos, lo que se puede evitar, y así que no afecte en demasia el funcionamiento de la Institución. Hay la necesidad de un líder que posea esas habilidades de anticiparse, de manejar y de encaminar a la escuela hacia el fin preciso que persigue: la educación de los alumnos. Así como esa relaciones complejas internas que en vez de apoyarse se conflictúan; logrando que el equilibrio posible de la escuela no se lleve acabo de la manera más idónea.

Con estos estudios se podrán identificar los pros y los contras que posee la organización e implantarlos para lograr sus objetivos y el cumplimiento de sus metas. No se trata de descubrir el hilo negro sino de abrir la telaraña y darle soluciones coherentes, tangibles y reales a los problemas, desde el contexto en el que se desarrolla.

En este capítulo se empieza a observar y canalizar esos pequeños detalles, para de esa manera poder estudiarlos y planear estrategias de apoyo y ayuda a la organización.

1.1. DESCRIPCIÓN HISTÓRICA

Las organizaciones son parte de la sociedad en la que nos desenvolvemos, ya que son fuente de satisfacción de diversas necesidades económicas y sociales; en sí, estamos en una sociedad organizada, donde nos rigen leyes, normas, espacios y tiempos, lo que nos adentra a este concepto de manera implícita.

Toda organización tiene su raíz, de dónde surge y cómo es que se da el desarrollo que hasta hoy la ha mantenido.

La educación es de vital importancia para el mundo, porque proporciona el conocimiento requerido que abrirá los espacios para desempeñar una labor de la mejor manera, en México ha tenido un desarrollo cauteloso, por no darle la valía para el crecimiento de la nación misma. Sin embargo no podemos ignorar los logros y avances con los que se cuentan hoy en día.

La historia de la educación en México, está relacionada con las ideas liberales que se gestaron en Europa desde el siglo XVIII, y que en nuestro país encontraron un suelo fértil en el XIX.

Sabemos que el siglo XIX marcó para nuestra historia, la lucha entre dos posturas - política, social, económica e ideológicamente contrarias -: el conservadurismo y el liberalismo.

Aunque existieron muchos otros procesos, que comenzaron a transformar este momento histórico. "Van a ser los primeros gobiernos liberales, resultado del

proceso independentista, los que crean las instancias encargadas de la educación pública en México. Las leyes liberales de 1883, van a sentar las bases de tal educación: libre, secular y de competencia del Estado". (Sergio Solís, responsable, octubre 2002, en: <http://www.sep.gob.mx>)

El primer encargado de la educación pública fue la Secretaría de Estado y del Despacho de Relaciones Exteriores e Interiores - 1821-1836 -. Fue en 1841 que se creó el Ministerio de Instrucción Pública e Industria.

Después de algunas vicisitudes políticas de mediados de siglo, el ramo educativo pasó al Despacho de Relaciones Exteriores e Interiores. En 1856 forma parte del Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia, Negocios Eclesiásticos e Instrucción Pública. Ahí la educación estaba estrechamente ligada a la iglesia, así hasta 1867.

A finales del año, el gobierno de Benito Juárez estructura la Secretaría de Estado y del Despacho de Justicia e Instrucción Pública, "siguiendo el espíritu de las Leyes de Reforma le imprime a la enseñanza pública el carácter de laica, gratuita y obligatoria". (Sergio Solís, responsable, octubre 2002, en: <http://www.sep.gob.mx>), así hasta entrando el siglo XX, 1905.

El régimen porfirista crea la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, la primera instancia que tuvo responsabilidad única de atender a la educación de los mexicanos, desligada de todas las dependencias anteriores (justicia e iglesia).

Durante la lucha revolucionaria, el Gobierno Federal, no atendió la educación. "Cada entidad procuró a las escuelas de su jurisdicción, aunque sabemos que en las regiones más afectadas por las batallas, las actividades sociales se trastocaron y la educación no fue la excepción. En la Capital de la República se creó la Dirección General de Educación Primaria en el Distrito Federal en 1915, que se ocupó de las escuelas de la ciudad.

En Mayo de 1917 se suprime definitivamente la "Secretaria" de Instrucción Pública y Bellas Artes. la educación elemental en todo el país, pasaría a depender de los Ayuntamientos y la educación superior del Departamento Universitario y Bellas Artes". (Sergio Solís responsable, octubre 2002, en: <http://www.sep.gob.mx>).

Como consecuencia de todos los procesos que se gestaron en el país se crea la Secretaría de Educación Pública iniciándose una acción educativa nacionalista y cristalizando también la organización del Sistema Educativo Nacional

"Desde su creación en Septiembre de 1921, la SEP ha tenido varias funciones: hacer realidad la función educativa del Estado Mexicano establecida en el Artículo 3o. constitucional que garantiza una educación popular, democrática y nacionalista; implementar un sistema educativo orgánico que cumpla la función de incorporar a todos los mexicanos a la educación; la profesionalización del Magisterio, como una medida que garantice la calidad educativa nacional." (Sergio Solís, responsable, octubre 2002, en: <http://www.sep.gob.mx>).

El proyecto de crear una Secretaría de Educación Pública Federal, requería de una reforma constitucional, en este lapso asume la rectoría de la Universidad Nacional, el Licenciado José Vasconcelos Calderón

"Como rector de la Universidad y titular del Departamento Universitario, el Lic. Vasconcelos inició la formulación práctica del proyecto, emprendiendo diversas medidas con el objeto de reunir a los distintos niveles educativos; depuró las direcciones de los planteles, inició el reparto de desayunos escolares y llevó a cabo su idea fundamental que la nueva Secretaría de Educación tuviese una estructura departamental." (Sergio Solís responsable, octubre 2002, en: <http://www.sep.gob.mx>).

Durante los 75 años de vida de la SEP, ésta ha venido transformándose para adecuarse a los requerimientos de una sociedad en constante crecimiento. Ahora al finalizar el siglo XX, la Secretaría de Educación Pública se plantea como reto, madurar un sistema educativo afín al segundo milenio y acorde a las necesidades sociales - específicamente educativas - de los mexicanos.

Con los implementos de todos los actores que han colaborado con la educación en México, se ha podido transformar y adaptar a las nuevas épocas por las que atraviesa cada nación, aunque se sabe que en comparación con otras naciones nos encontramos en un bajo nivel educativo, y lo podemos constatar con la estadística: mientras que en Cuba se llega a leer 14 libros al año por persona, en México se lee 1 libro (INEGI), diferencia alarmante para un país que intenta integrarse a la globalización con países del primer mundo.

Aunque la educación es reglamentada a nivel nacional de manera general, la que imparten el Estado, los municipios y organismos descentralizados tienen sus propias normas, así como los particulares que poseen autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, además de acatar el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, tienen los siguientes lineamientos:

- I. Desarrollo integral del individuo
- II. El nacionalismo y la soberanía
- III. Promover el español y promover las lenguas indígenas;
- IV. Infundir democracia
- V. La igualdad de los individuos y el respeto a los Derechos Humanos;
- VII. Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas.
- VIII. Impulsar la creación artística y valores la cultura universal.
- IX. Estimular la educación física y la práctica del deporte;

X. Preservación de la salud, la planificación familiar y la paternidad responsable y propiciar el rechazo a los vicios;

XI. Aprovechamiento racional de los recursos naturales y de la protección al ambiente.

XII. Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.

Cada escuela debe guiar sus objetivos de acuerdo a los puntos anteriores, que marcan la importancia de la educación, los valores y las actividades extra académicas que le dan al alumno una formación más integral. Sin embargo, pocos de estos aspectos se implementan realmente en el sistema educativo; aunque en la Preparatoria se busca que cada lineamiento forme parte de sus objetivos y como tales se intenta llevar a la acción. Bajo esta perspectiva se funda la escuela en una colonia del Municipio de Tlalnepantla, en el Estado de México.

1.1.1. ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL No. 118

La Preparatoria surge por la gran necesidad de la Colonia Jorge Jiménez Cantú, por tener una Institución de Nivel Medio Superior que contribuya a la formación de los jóvenes; fueron ellos que con peticiones al Gobierno de Estado de México y al Municipio de Tlalnepantla lograron las bases para la construcción de la escuela, que originalmente estaba destinada para el nivel Medio Básico (Secundaria).

“Después de llegar a un convenio entre el Gobierno y el Municipio, este último bajo una concesión política dona el terreno y el Gobierno la construcción”. (Triptico, 1er aniversario 2001)

Esta escuela empieza a brindar sus servicios el día 28 de septiembre del 2000 a una población de 218 alumnos que iban de los 14 a los 25 años.

Pero es oficialmente inaugurada el 13 de octubre 2000 por el C. Gobernador Constitucional del Estado de México Lic. Arturo Montiel Rojas y el C. Presidente Municipal de Tlalnepantla de Baz, Lic. Ruben Mendoza Ayala; dando así el reconocimiento, el apoyo para el crecimiento y desarrollo de la Institución.

“Los fundadores de esta escuela son en primer lugar el Prof. Moisés Reyes Ramírez, ya que fue el representante de Toluca como supervisor de la Zona No. 25 a la que pertenece la escuela, para llevar el seguimiento del término de la obra y el inicio de labores con los medios pertinentes y necesarios. El primer Director y oficialmente nombrado, Prof. Jorge Madrid Caudillo que funge como tal del 2000 – 2001 realizando las primeras gestiones”. (Triptico, 1er aniversario 2001)

Por razones de comisión oficial en el Sindicato de Maestros se ve obligado a abandonar su puesto, cediendo la batuta al Prof. Gerardo García Morales, quien desempeña a la fecha el puesto de auxiliar de supervisión de la zona No. 25, en el 2001, por razones de que su nombramiento como comisión oficial llegó a su término, regresa a su actual labor; dando principio a la otra dirección a cargo del Prof. Carlos Lira Téllez (oct. 2001) quien actualmente se encuentra en esta labor.

La Institución ha salido adelante gracias al apoyo de diferentes organismos gubernamentales y particulares, que han fomentado el cuidado y mejora de las instalaciones, como:

- “Construcción de barda perimetral a cargo del Gobierno de Estado de México”.
- “Así como la donación del mobiliario (mesas para maestros, sillas universitarias, mesas trapezoidales, sillas apilables).”
- “Donación de dos computadoras por parte del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla”.
- “Donación de vidrios por parte del Ayuntamiento y la Empresa Vidrio Plano.” (Triptico, 1er. aniversario 2001)

Por otro lado la Dirección Escolar realizó la colocación de protección en el área administrativa y orientación, y por su parte el comité de Padres de Familia ayudó al arreglo de sanitarios, pago de conserje y mecanógrafa.

"Se comenzó con una planta docente de 14 profesores para las distintas áreas o asignaturas, con 5 grupos de 1er año. Hoy se cuenta con 28 profesores para 14 grupos en los 3 grados". (Triptico, 1er aniversario 2001)

Por un estudio realizado, podemos indicar lo siguiente: "casi el 80% de la población estudiantil trabaja (comercio, choferes, obreros, auxiliares); los ingresos que perciben van de 1 a 5 salarios mínimos, de ello se destinan en promedio de \$50.00 a \$70.00 por alumno, la formación académica con la que cuentan los padres y la mayoría de la gente que radica en la Colonia es de Nivel Primaria, después Secundaria con el 30% y sin algún estudio el 20.5%". (Plan Anual – proyecto – EPO 118, 2001)

Lo que nos da como resultado un nivel socioeconómico bajo, y que se une al acceso limitado a museos, a centros de información más especializados, a teatros y lugares donde puedan adquirir libros de su nivel; ya que la biblioteca con la que cuentan este escasamente equipada para el Nivel Medio Superior.

Siguiendo con el contexto en donde se encuentra y desenvuelven la mayoría de los alumnos, "casi el 80% de la población general vive en la colonia donde está ubicada la escuela; casi el 90% ha tenido contacto con algún tipo de droga, ya sea por experiencia propia o por conocimiento en sus casas o en la misma colonia, actividad conocida entre los vecinos; así como el consumo de alcohol y tabaco. Dentro de la misma, existe el vandalismo, lo que trae consigo asaltos y secuestros express y la prostitución". (Plan Anual – proyecto – EPO 118, 2001)

Por lo tanto, el ambiente en que está inmersa la Preparatoria es muy bajo nivel económico, rodeada de inseguridad, tanto física como emocionalmente, lo que lleva a una baja autoestima que se patentiza en poco desenvolvimiento académico y de valores, redoblando esfuerzos entre directivos y docentes por el rescate.

Todo esto da la pauta para separarla en tres etapas claves en la organización, que se marcan por las 3 direcciones con que a contado la Preparatoria a pesar del poco tiempo que lleva de labores.

1.1.2. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.

La 1ra ETAPA, se dio con el inicio e inauguración de la escuela, bajo una dirección caracterizada por el liderazgo del representante: Prof. Jorge Madrid Caudillo, "quien logra la confianza y el apoyo, tanto del personal docente como de los alumnos, quienes participaban activamente en todos los quehaceres académicos y extraacadémicos; llevando a la escuela por un óptimo funcionamiento, ya que la motivación era el motor que la dirigía", así lo manifiesta la profesora Cristina Saavedra Cruz fundadora de la Preparatoria.

El contexto en el que estaba la Institución en el 2000 era un panorama alentador, ya que la población había pedido y deseado una Preparatoria por lo tanto el apoyo de los colonos se hacía notar; sin embargo debido a que la Escuela se encuentra ubicada en medio del Deportivo "Caracoles" "el descontento por parte de los jugadores lo manifestaban rompiendo los vidrios y rayando las paredes, en ese tiempo no estaba la barda perimetral que protegería a la escuela del vandalismo".

Cuando se logra constituir la Sociedad de Padres de Familia poco a poco fueron desapareciendo estos problemas, y más aún cuando el Gobierno del Estado de México colocó la barda. Aún así, existía un gran compromiso con los

proyectos y gestiones se realizándose con responsabilidad y entusiasmo, lo que le daba ese toque característico a la Preparatoria: "la unión del equipo".

La profra. Cristina Saavedra comenta que esta etapa puede describirse en resumen como: " democrática, con una misión y visión establecidas, bajo la cual se regía toda la organización de la escuela; siendo clara, estable y con logros palpables, controlando con autoridad, no autoritarismo".

La 2da ETAPA, comienza con la espera del nuevo director, en ese lapso de transición, se gestó un cambio sustancial, con la falta de un dirigente físicamente visible a los alumnos y la comunidad, los maestros comienzan a hacer uso de la confianza, "lo que nos proporcionó el apoyo incondicional de muchos de ellos; lo que al principio podía parecer un problema grave se transformó en una etapa de convivencia sin dejar a un lado lo académico; sin embargo fuera de la Institución generó una imagen de abandono, dando pie a la delincuencia y contrapunteando a los alumnos con el exterior. La Institución es presa de dos asaltos dejando como saldo mobiliario e instalaciones dañadas (sillas, vidrios, puertas, sanitarios, paredes, computadoras y material adicional)". (entrevista Profra. Cristina Saavedra).

Con esto se desprendieron varias hipótesis: la rebeldía de los algunos alumnos que manifestaban su desacuerdo, los que ocupaban las canchas y veían invadido su espacio, el enfrentamiento de bandas a las cuales los alumnos pertenecen: a la fecha no se sabe a ciencia cierta lo que pasó o el motivo a estos actos, lo cierto es que marcaron una de las etapas más complicadas e inciertas dentro del ambiente organizacional que se vivía dentro y fuera.

Después de todos estos antecedentes y a la urgencia de alguien al mando, llega el segundo director, el prof. Gerardo García Morales dispuesto a la colaboración de todas las partes para sacar adelante la Preparatoria. "Se comienza la etapa de ordenamiento, todo bajo estricta vigilancia, autorización,

formalizándolo en un papel, se llenan de proyectos que por la premura de su gestión no se ven concretizados, lo que lleva a la desilusión colectiva. Las comparaciones no se hicieron esperar, aún así la escuela fue agarrando forma y aunque "según" los alumnos las reglas y modos se hicieron demasiado rígidos; la autoridad se patentizó y las reglas se acataron, así hasta el término de su dirección escolar. Pero sin una visión y misión que guiara el trabajo dentro de la preparatoria" (Profra. Cristina Saavedra).

La siguiente ETAPA la constituye la llegada del nuevo director Prof. Carlos Lira Téllez, quien se mantiene al mando de la escuela, "al entrar tuvo un punto a su favor, muy a pesar de que le marcaron la existencia de dos grupos de docentes (el que inicia y los que entran después), él insistió que sólo era uno porque trabajan en un mismo lugar y bajo un mismo fin (la educación de los alumnos); eso mantuvo contentos a toda la planta docente, pero no por mucho tiempo".

El desconocimiento de la misión y visión se acrecentaron; "el director se preocupa más por la imagen que va a tener ante el supervisor que su personal, lo que trae como consecuencia la desintegración, desorganización, y que el principal objetivo pase a segundo término, los alumnos, la contratación del personal es arbitraria, personal administrativo ineficiente, docentes que no están en su perfil profesional y la deserción escolar se manifiesta, en un 30 %. El director tiene la autoridad que le da un papel, pero jamás la ejerce". La profesora Cristina Saavedra Cruz (orientador técnico y encargada de la Preparatoria en el periodo 2000 2001).

Aún no se puede contar esta etapa ya que no ha llegado a su término, su nombramiento termina el 31 Octubre de este año. Sin embargo, "esta ha sido una fase de descontento colectivo, profesores y alumnos día con día se manifiestan en contra de la dirección. Los rumores (chismes) han logrado la inestabilidad del personal, debido a que la dirección obedece a personas ajenas a la institución (sociedad de padres de familia e intendentes), sobre procesos académicos, donde

ninguno de los dos tienen la facultad para decidir. Hay varios proyectos que nos se les da salida (equipamiento de la biblioteca, laboratorios, la creación de clubes, talleres, la gaceta, etc.) la información no se baja adecuadamente, por lo que a la realización de algún evento no tenemos conocimiento de este, los alumnos se dan cuenta y es foco de burlas; ya que la presentación e imagen del director no va acorde con el cargo que desempeña, desapareciendo el respeto que como dirigente de la Institución debe tener".

Aunque el objetivo es la educación, y del cual cada miembro debería apropiarse, esto no se ha podido gestar, al menos en la mayoría de los integrantes. La escuela existe porque hay: alumnos, profesores y directivos.

La unión de estos elementos, en un espacio y un tiempo determinado, ubican a la escuela como una organización, que presta el servicio educativo y que su principal fin es la consolidación de sus clientes para enfrentar el nivel superior o en el área laboral.

1.1.3. HOY, UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA.

La preparatoria la ubicamos como una organización, debido a que una organización es la unión de dos o más personas que cumplen ciertos objetivos por la cooperación, integración, coordinación y transformación de actividades para modificar los recursos.

Para poder identificarlas poseen ciertas características como: el tamaño (financiera, tecnológica y humana), independencia (relaciones entre los miembros), insumos (recursos que entran a la organización: energía, personas e información), transformación (proceso en donde los insumos se convierten en productos o servicios) y Producto (resultado del ciclo de actividades).

Es este caso la Preparatoria se considera una organización por contar con las características que debe poseer y enlistadas en el párrafo anterior.

Es una organización donde laboran aproximadamente 615 personas (profesores, directivos, alumnos, orientadores, del áreas administrativa y personal de intendencia); cuenta con insumos financieros por parte del Gobierno del Estado de México y de las cuotas implementadas en las Bases Instructivas; así como de un espacio que se mantiene con lo anterior. Existe una relación entre sus miembros lo que hace que en mayor o menor medida se cumpla con los propósitos marcados en el Plan Rector de la Escuela Preparatoria Oficial No. 118. Todo esto va encaminado a ofrecer un producto, y en este caso un servicio: la educación, que es el resultado del ciclo de actividades que posee la Institución.

Por consiguiente podemos decir que "todas las organizaciones son formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones;... están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos y...están configuradas racionalmente para cumplir con los fines y objetivos previstos" (Méndez, 1990:80)

Actualmente se cuenta con 2 directivos (director y subdirector), 1 encargado de Servicios Escolares con 5 secretarías, 6 orientadores, 23 docentes y 588 alumnos (1eros. 233, 2dos 218 y 3eros 137), con un Comité de Padres de Familia (Sociedad), aunque en el organigrama está contemplado el Consejo Académico Institucional este no se han constituido aún.

En este caso particular la organización que se tratará como objeto de estudio, pertenece al Sector terciario, que es de Servicios, específicamente estatal, por pertenecer al Gobierno del Estado de México; al Ramo de la Educación y el Giro es Educación Media Superior (Bachillerato Propedéutico); su Nombre PREPARATORIA OFICIAL No. 118.

Como una institución educativa, en donde existen procesos que marcan la presentación del servicio es necesario la existencia de insumos tanto de infraestructura como de estructura, que le ayudan a ubicar a la Preparatoria en una tipología que la marque como un organización.

Logrando la identificación que tiene el exterior para su existencia y sobrevivencia de una organización, en cuanto no se puede descartar ese rededor que la creó, le permite su conformación y la adaptabilidad a ella. En este contexto, se desprende la necesidad de otorgarle otra visión a la organización, y es desde el análisis sistémico, donde el entorno vuelve a resaltar para una explicación más amplia de la institución.

1.2. ANÁLISIS SISTÉMICO

Todas las características y elementos propios de una organización van en función de un objetivo o de la realización de un producto o servicio, que lo llevan a planear o diseñar relaciones productivas entre sus miembros y su entorno (ambiente), dando como resultado el buen funcionamiento de dicha organización.

El entorno marca una pauta para diseñar y tomar decisiones que le permitan a la organización el cumplimiento de sus metas; cada ámbito proporciona información valiosa, dependiendo de la cercanía que tenga con la Institución, que le puede dar lineamientos para gestionar presentes y futuras maneras de integración y adaptación, dándole el matiz y reconocimiento a dicha organización.

La teoría de Sistemas, fue una de las que comenzó a darle la importancia a los ambientes que se relacionan con la organización; ya que con base en esas necesidades creadas por los ámbitos: político, económico, legal, cultural, social y tecnológico es que se crea toda organización.

Se dice que todo sistema tiene una entrada y una salida, lo que le ayuda a regular su medio ambiente; debido a que si sólo existiera la absorción de

elementos éste terminaría por romperse y desaparecer; todos estos factores provienen precisamente de la interacción con el medio en donde se encuentra inmerso ese sistema.

El sistema tiene por objetivo el principio organizador, mediante un marco de referencia coherente; lo que nos proporciona una nueva forma de ver la realidad, y definiéndolo como: "un conjunto de unidades (o partes u objetos) con relación entre si" (Von Bertalanffy en Johansen, 1979: 17)

A todo esos elementos no se les ve por separado. sólo la unión de dichas partes le dan la forma y el contenido a las organizaciones; no es lo mismo apreciar a un obrero en su casa o con su familia, que dentro de su campo laborar (fábrica), aquí adquiere otro valor, al poseer una función específica y guiarse bajo ciertos patrones de derechos, obligaciones y sanciones en caso de falta.

Pero para poder darle un orden y sentido a la organización, es importante un estudio de esos ámbitos, porque no hay aislamiento de la organización, por ello se le considera como sistema abierto y viviente "que se visualiza en interrelaciones directas y continua con el medio que le rodea, del cual 'importa' energía para funcionar; la transforma internamente y 'exporta' algún producto , bien o servicio diferente" (Katz y Kahn en Fernández, 1991: 52)

Se considera a una organización como sistema, siendo "un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función del todo" (Méndez, 1990:76)

Podemos enmarcar a la Preparatoria como un sistema, ya que se poseen elementos: maestros – alumnos – directivos que se relacionan entre sí y lo que trae la primera parte del servicio que ofrece como Institución educativa. Además, posee interrelaciones con el medio, con esos ámbitos importantes para su funcionamiento y donde el servicio que presta regresa: los alumnos con el término

de su bachillerato están "listos" para ingresar al Nivel Superior. Y eso es, debido a ese proceso interno que se genera desde la entrada de todos los insumos.

1.2.1. AMBIENTE GENERAL Y ACTIVO

La organización posee ambientes externos que son importantes para la existencia, supervivencia y toma de decisiones; y aunque hay otros que sólo la rodean no deja de ser trascendental su mención dentro del sistema.

Los ambientes preponderantes los denominan: **RELEVANTES** esas "transacciones que realiza una organización para funcionar...eso que necesita para su efectividad" (Fernández, 1991:277)

A partir de esto Levinson divide al ambiente relevante en estímulos **PRIMARIOS (ACTIVO)** que proviene de: 1) las condiciones del mercado; 2) las condiciones de los proveedores y 3) las condiciones laborales. Ambientes de los cuales la organización debe realizar sus negociaciones.

Y **SECUNDARIO (GENERAL)** que están constituidos por: 1) lo legislativo (aranceles, tarifas e impuestos); el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país. Todos estos elementos son importantes, pero no depende de ellos el funcionamiento de la organización como tal, sino de manera general.

Esta Institución Educativa pertenece a diferentes ámbitos: económico, social, cultural, político y legal porque está inmersa dentro de una sociedad y ésta cuenta con todos estos contextos. Sin embargo, algunos no son tan substanciales mientras que otros se cuentan como punto de partida para la toma de decisiones ya que "están basados en la información que proviene del ambiente exterior a la organización" (Fernández, 1991:278) con respecto a las reglas, modos y formas de laborar en un salón de clase o dentro de la Preparatoria en general.

La Escuela se considera como un sistema autónomo, ya que los cambios que van apareciendo en su ambiente se van presentando poco a poco; y esto no impide que siga funcionando; ya que los tres principales factores de los que depende su existencia son: alumnos, profesores y el espacio condicionado; cumpliendo con estos elementos la organización funciona, y se va adaptando a los cambios que ocurran. Esto no quiere decir que no necesite de su entorno, sino que no depende de él para existir.

AMBIENTE GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

El ambiente general, que son esos otros que están ahí y que de alguna manera interfieren en la organización, pero su relación no es tan directa para la existencia o no de la Institución; sin embargo son importantes enmarcar por ser donde se desenvuelve la escuela.

Como Instancia Educativa se toma en cuenta el nivel económico – social en los que se encuentran los alumnos, porque nos proporciona elementos para: la elaboración del reglamento interno de la escuela, el quehacer en el aula, la dinámica dentro del salón de clases tanto pedagógicamente como la adquisición de materiales que se requieren y la disponibilidad para las actividades extracurriculares que ayudan a complementar su educación. Debido a que no se puede exigir algo que no puede darse, así que es necesario adaptarse al nivel que los alumnos tiene, y manejarlo por el lado meramente educativo.

El ámbito cultural va de la mano con los dos anteriores, debido a que el ámbito social – económico, no se cuenta con la posibilidad de integrarse a ese espacio donde puede adquirir más conocimiento o complemente su educación; teniendo la posibilidad de ir al teatro, bibliotecas más completas, museos, etc.

No se puede separar hoy en día a la tecnología, vivimos en un mundo globalizado, donde a cada instante existen cambios, y donde la escuela tienen que ser el enlace para que ese conocimiento teórico por lo menos lo vayan adquiriendo para después enfrentarse a la práctica. Por esto es necesario que las instituciones comiencen a participar implementando la tecnología a la vida académica .

Con el Municipio de Tlalnepantla porque se gestionan concesiones en beneficio de la escuela y principalmente de los alumnos. A estos últimos ambientes los llamamos secundarios o generales; porque la afectación es de manera indirecta, pero forman parte de la escuela.

El estar dentro de dos ámbitos políticos diferentes, ha llevado a la escuela a ser blanco de competencias, por ello no podemos descartar este ambiente como parte de esa generalidad que rodea a la institución; ya que mientras el Gobierno da algo, el Municipio también proporciona algunos elementos adicionales, lo que beneficia a la Preparatoria.

AMBIENTE ACTIVO DE LA ORGANIZACIÓN

El ambiente que rodea a toda organización, es lo que le da vida, ya que de él depende la entrada de los insumos, que al transformarse en servicios y/o producto. Por ello es importante marcarlos, para contar con la primera visión de la institución de afuera hacia adentro.

La primera instancia con la que tiene contacto directo y de cierta manera es la que otorga todas las reglas, normas, todos los lineamientos es la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social; de ahí en forma descendente y más directa (por ser la dependencia inmediata): la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior, y la Dirección General de Educación Media.

Estas son las que proporcionan las reglas, normas; todos esos documentos rectores tanto para alumnos, docentes y directivos; especificando su función, derechos, obligaciones y sanciones correspondientes; esto es a nivel general, que acatan todas las escuelas de nivel medio superior del bachillerato propedéutico estatal, del Gobierno del Estado de México. Así como la Dirección General que es la encargada de los programas de estudio de cada asignatura perteneciente al mapa curricular.

Otra instancia de la que dependen los procedimientos que se dan tanto a nivel académico como administrativo es la Supervisión Escolar No. 25, quien es el enlace directo entre el Departamento y cada una de las Escuelas pertenecientes a la zona. Ésta supervisa la planeación de cada maestro referente a su materia, la puntualidad y desempeño de los profesores, y que toda la documentación este en regla y ordenada acerca de los alumnos.

Interviene también de manera directa el COMIPEMS quien se encarga de la aplicación, evaluación del examen único, de la selección y ubicación de los alumnos que logran los puntos necesarios de acreditación para ingresar al nivel bachillerato.

Por el lado de las cuotas, el dinero que entran a la Institución el seguimiento lo lleva CROSA (Servicios Administrativos), donde se debe de dar las justificaciones de lo que entra y sale, de manera precisa y desglosada.

Otra dependencia que interviene de manera directa en la escuela es el Gobierno del Estado de México quien es el que le paga a todo el personal que labora dentro de la Institución, excepto las secretarías, quienes son subsidiadas por la Sociedad de Padres de Familia.

Una organización que ha formado parte de las instituciones educativas del Estado de México es el Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México

(SMSEM), quien regula todos los reglamentos mediante convenios y concesiones que los dirigentes mantienen con el Departamento para la mejora de salarios y prestaciones que ofrece el Gobierno por trabajar en una Institución Educativa. Además de que posee el acuerdo de ratificar o contratar al personal desde su postura y canalizarlo a alguna dependencia.

Estos podrían nombrarse como los ambientes relevantes con los que tiene el trato directo y en gran medida depende de ellos para su sobrevivencia y permanencia.

En la Preparatoria la información que proviene del ambiente sea activo o general, proporciona los medios para que se pueda adaptar a dichos cambios que se generan en una sociedad tendiente al caos. (ver esquema "ambientes relevantes").

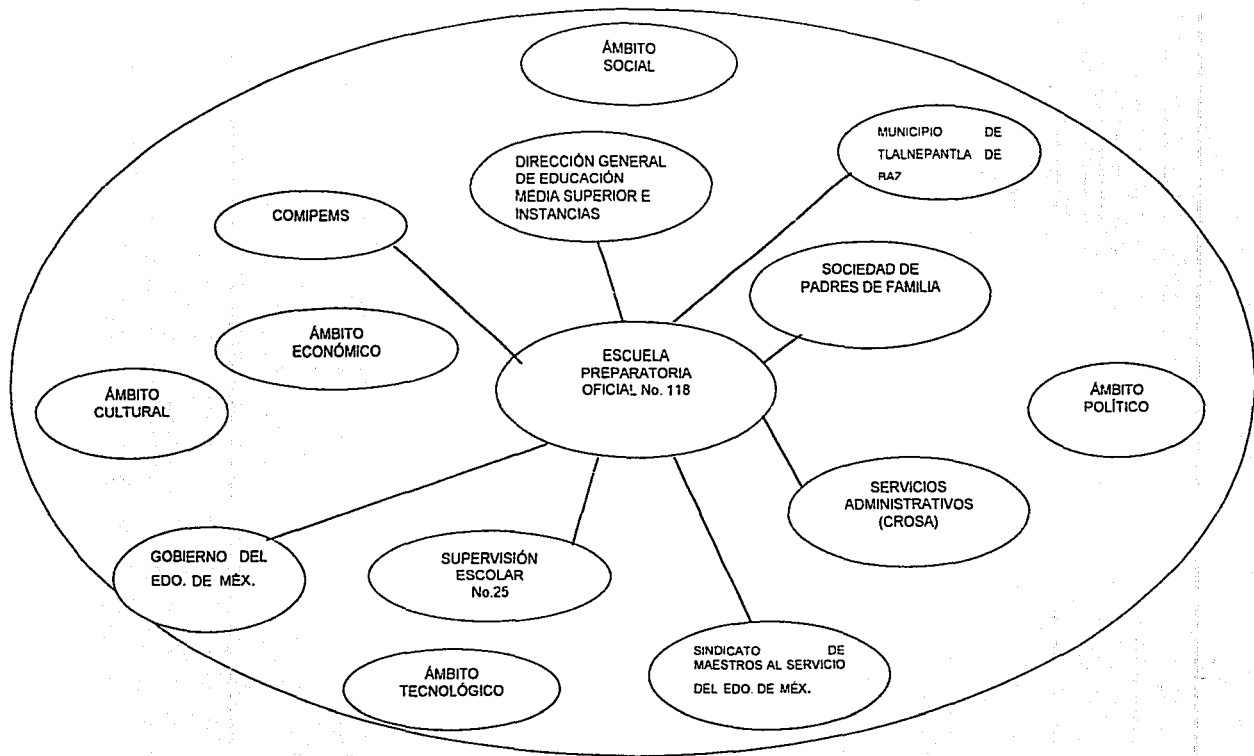
Por ello los insumos, en este caso el humano está en un constante proceso de transformación para obtener los mejores resultados en cada asignatura impartida; por eso la existencia de que en cada semestre se lleven a cabo los Cursos de Actualización Docente, que dan algunas estrategias de aprendizaje.

"Las organizaciones no existen en el vacío, sino dentro de un contexto en el cual interactúan, y es preciso que dicho contexto o entorno sea decodificado o 'leído' por aquellos que dirigen las organizaciones" (Fernández, 1991: 281); ya que en los líderes recaen las decisiones tomadas en beneficio de la institución. Por ello la importancia de que la información siempre tiene que ser conocida por: en primer lugar los directivos y después logre bajar la información pertinente a los miembros, dando lugar a que sea funcional para los procesos que se llevan a cabo.

AMBIENTES RELEVANTES

CUADRO 1.

NEGRO DE VITVA
TESIS CON
FALTA DE ORIGEN



Para que todos estos ámbitos tengan funcionalidad dentro de las organizaciones es indispensable la existencia de el ciclo de eventos que es: la obtención de insumos que provienen de esos contextos, la transformación de dichos recursos en el servicio y/o producto que se ofrece.

A continuación, tanto a nivel humano, financiero, material, como de información; los cuales están inmersos en cada una de las instancias antes mencionadas, y que le dan la dinámica a la organización.

1.2.2. CICLO DE EVENTOS

El ciclo de eventos es la transformación que tienen los insumos (lo que entra), su desarrollo en el proceso productivo, hasta la mercancía o el servicio final, que es lo que le da el beneficio a la organización. En esta Preparatoria Oficial No. 118 se cuentan con los siguientes insumos:

2.2.1. INSUMOS

1) Recursos Humanos

- Dos directivos (director y subdirectora)
- 6 orientadores
- 5 administrativos (1 representante y 4 secretarías)
- 22 docentes
- 2 de intendencia
- Alumnos (588 total: 233 en 1ro, 218 en 2do y 137 en 3ro.)

2) Recursos Financieros

- Cuota de inscripción
- Pago por extraordinario
- Pago por constancia
- Cuotas de la Sociedad de padres de familia

3) Instalaciones

- 3 edificios
- 15 salones
- 2 laboratorios multidisciplinarios
- 1 laboratorio de cómputo
- Aula de usos múltiples
- Auditorio
- Oficinas Administrativas
- Audiovisual
- Biblioteca (en construcción)
- Papelería
- Tienda Escolar (Cafetería)
- Salón de Orientación
- Electricidad, agua, teléfono, fax, mobiliario, etc.

4) Información

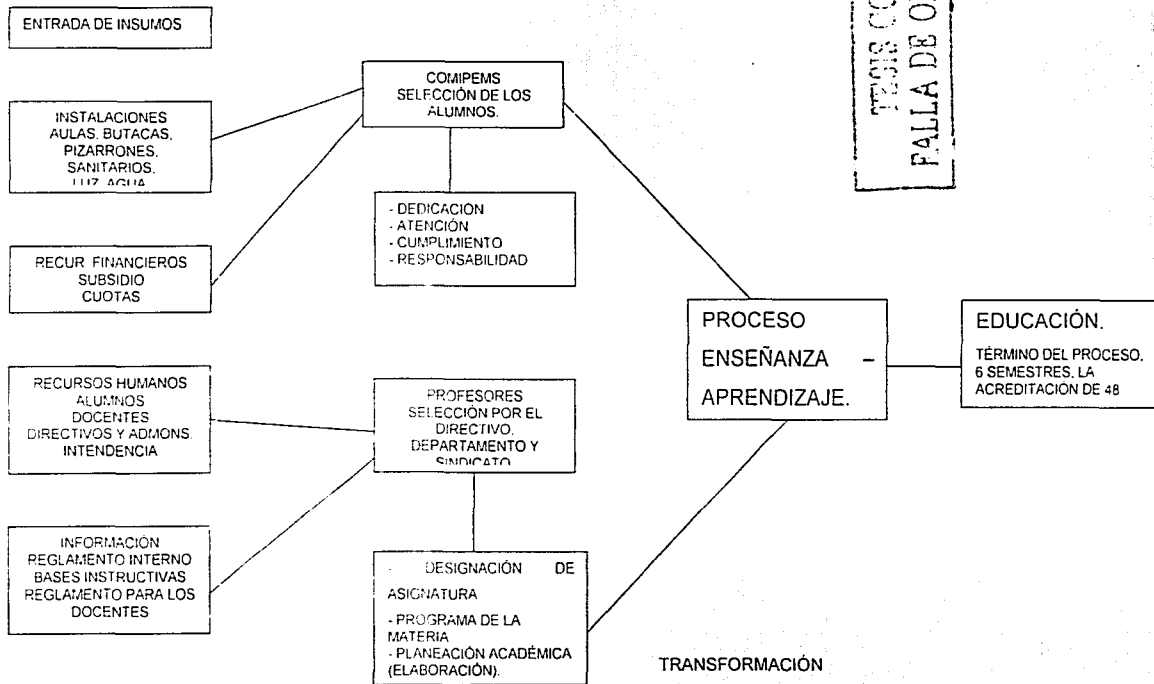
- Plan Rector
- Reglamento Escolar Interno
- Bases Instructivas
- Reglamento de Condiciones de Trabajo de los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal.

Todo esto ayudará a llevar a cabo la transformación "el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. La transformación ocurre desde el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que sale de ésta" (Fernández, 1991: 15)

Uno de los procesos que se llevan a cabo, es la manera en que se comienza el desarrollo, el cómo esos recursos con lo que cuenta una empresa, fábrica, organización; van adquiriendo forma y contenido para un objetivo en

CICLO DE EVENTOS

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



particular; ya sea la creación de un producto o la prestación de un servicio, lo que da como resultado que a la salida de ese beneficio o mercancía, se vuelva a obtener una ganancia que regresa a la organización, lo que le permite su crecimiento y reconocimiento.

1.2.3. TRANSFORMACIÓN

Al contar con unas instalaciones adecuadas y necesarias (aulas, bancas, pizarrones, sanitarios y áreas verdes) para el funcionamiento de la Escuela, con la selección del personal docente, que cumpliera con algunos perfiles requeridos para las materias que marcan el Bachillerato Propedéutico Estatal (48 asignaturas); así como en una primera instancia con la selección del alumnado a nivel interno, hoy, la selección proviene del COMIPENS; al poder contar con estos insumos, el proceso de servicio: EDUCATIVO comienza a gestarse (ver cuadro 2).

Hay una preparación previa, los docentes cuentan cada uno con su programa de la asignatura que le corresponde, donde viene el valor en créditos con determinados puntos, las horas que les corresponden a cada grupo, los capítulos y sub capítulos que comprenden el plan general, así como algunas sugerencias pedagógicas, la bibliografía básica y complementaria y sugerencia para la evaluación bimestral. Todo esto con el fin de que el profesor elabore su Planeación Académica lo que le ayudará a organizar sus clases. Ahí comienza su labor, que transporta al aula y que se ve reflejada en la educación.

Siendo los alumnos los portadores del conocimiento, estos tienen que aportar también su esfuerzo, dedicación, trabajo en el aula y en casa, como su responsabilidad; para que ahí también se observe ese servicio que como institución educativa ofrece.

Además se cuenta con las gestiones por parte de la dirección escolar para mejorar la estancia de todo el personal en la escuela, la organización de toda la documentación por parte de Servicios Escolares, la mediación de la Subdirectora para guiar a docentes en su labor cotidiana y a los alumnos con el cumplimiento de los reglamentos. Sin hacer a un lado la labor del Departamento de Orientación quienes aportan los datos que requieren los maestros para su labor; así como el cumplimiento de normas y reglas de los alumnos con una visión personalizada, lo que da dinámicas de clase para cada grupo, ya que la diversidad de los alumnos, hacen que sea imposible generalizar las actividades y hasta la misma forma de evaluar. Al acoplarse en grupo se van patentizando algunas características generales que dan al docente esa visión que le ayude a la mejor funcionalidad del grupo y a obtener mejores resultados. Esto también es importante para el proceso de enseñanza – aprendizaje que se lleva a cabo.

Todo esto meramente académico va de la mano con todas esas actividades que en determinado momento fomenta el desarrollo de habilidades y explota las capacidades de los alumnos como son: festividades culturales, concursos de oratoria, declamación, creación literaria, de artes plásticas, baile, canto y música; competencias deportivas (fútbol, basquetbol, volibol); que fomentan las relaciones sociales y complementarias en toda labor académica.

Así se llega a la obtención del Servicio Educativo que es el objetivo principal de toda Escuela y en caso particular de la Preparatoria Oficial No. 118. Sin embargo, todo este proceso no se llevaría como tal sin la existencia de algunos elementos que son el enlace directo entre el interior y el exterior; ya que es de ahí donde se obtienen los insumos, las concesiones y las negociaciones pertinentes que ayudan a adaptarse al medio, por la información que proporcionan.

1.2.4. FRONTERAS

Toda organización cuenta con contactos que los une con el exterior, ya sea esos departamentos o personas; a esto le llamamos fronteras; se define "en términos de quienes integran la organización en un tiempo y lugar determinado" (Fernández, 1991: 14)

No es sólo el hecho de ser esa parte que una al interior con el exterior; sino ese elemento valioso que traerá información útil que le ayudará al líder de la organización a tomar decisiones necesarias y pertinentes que le den forma, funcionalidad y mejora a la Institución: tanto a nivel interior como hacia los ámbitos que le rodean, que es ahí donde se encontrará el producto o servicio ofrecido.

En términos operacionales puede decirse que la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda afuera de él". (Johansen, 1975:66).

En este caso las fronteras serán: el director quien mantiene las relaciones con el exterior para gestionar algunas cuestiones necesarias para el funcionamiento y crecimiento de la Prepa. esto va desde la Dirección General de Educación Media Superior y las subsecretaria y Secretaria subsiguientes, así como la Supervisión Escolar No. 25 y CROSA; para la contratación del personal docente y algunas cuestiones referentes al reglamento, la documentación de los alumnos y verificar las entradas y salidas de los dineros que entran a la escuela. Con el Gobierno del Estado de México encargo del pago puntual a los profesores y algunas cuestiones de donaciones del mobiliario, con el Municipio de Tlalnepantla al pedir seguridad para los estudiantes en la hora de entrada y salida, para pedir los servicios de limpieza, mantenimiento de calles, etc. La subdirección también tiene contacto con Supervisión, en relación a algunos lineamientos académicos para los profesores, (observar el cuadro 1.2.4.1).

También podrían actuar como fronteras los alumnos ya que son uno de los principales portavoces de la publicidad de la escuela, lo que hace que sea una de las Preparatorias que se piden dando la pauta para la apertura del turno vespertino; y se encuentran en contacto directo con el medio social.

Otra frontera que se tiene dentro de la escuela es una profesora que funge como orientadora de los terceros años; y que pertenece a la Delegación Sindical 03 a la que pertenece la Preparatoria, y quien es el contacto directo del Sindicato con los que laboran en ella, al llevar la información a la estancia escolar.

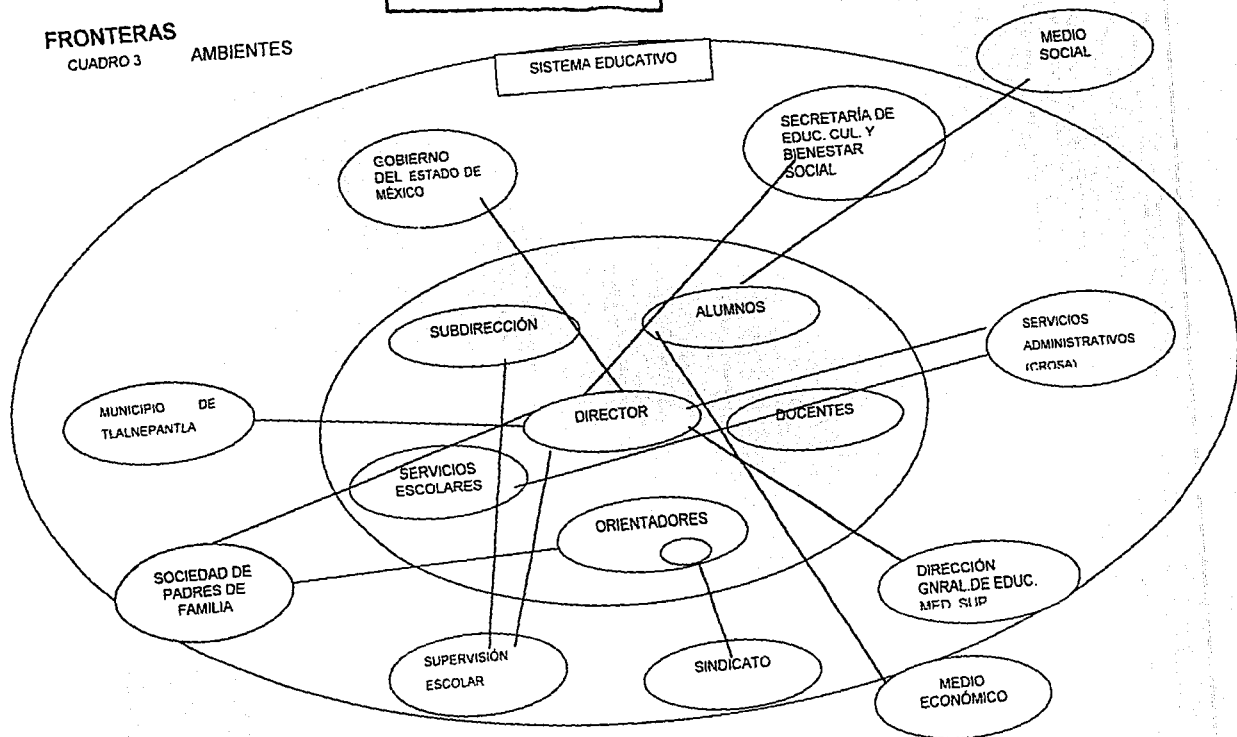
Una más serán los orientadores quienes a parte de ser los mediadores entre docentes – directivos – alumnos; son el enlace con los padres de familia, y quien extrae y aporta datos substanciales para la institución, y que dan el apoyo a los docentes para generar participación y motivación a los alumnos.

Cuando las puertas de la escuela se cierran y con ella el turno acaba, se puede decir que se deshoja la organización convirtiéndose los insumos humanos en subgrupos de ese sistema al que pertenece en hora y espacio específicos. Aunque en cuestión de negociaciones a nivel directivo puede prolongarse en horas y espacio.

Todas estas fronteras las visualizamos en el esquema "fronteras", donde por medio de flechas enlazamos a cada una de las fronteras con los ámbitos correspondientes.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

FRONTERAS
CUADRO 3 AMBIENTES



Las fronteras y las relaciones de las partes que forman la organización implican el todo, con el valor que posee cada uno de ellos; esto es lo que va enriqueciendo a la Institución. Porque implícito está: primero el organigrama donde se esquematiza las jerarquías; manifestando la función de mando y acato de cada uno de los elementos, y quienes son los que al final poseen la capacidad de toma de decisiones; segundo, la interacción de la Institución con el medio que le rodea de manera general y activa; y tercero, esas relaciones internas complejas que ayudan y definen a la escuela como un sistema.

1.2.5. GRADOS DE INTERRELACIÓN.

La teoría de sistemas "implica el hecho que una colección de objetos separados es, en un sentido importante, un todo" (Jorhansen, 1979: 18) y no sólo las partes del todo realizan el todo en sí, sino el como ordenamos; ya que cada parte proporciona o tiene un valor específico.

En el caso de la escuela, existen 3 elementos muy importantes y que sin ellos la organización no existiría, cada uno tiene un valor específico y que la unión de ellos da la presencia a la Institución: alumnos, espacio (lugar), docentes y directivos.

La naturaleza de las partes es lo que define a un sistema como : mecánico o complejo; en el primero no hay mayor problema sus partes son estables "y no se afectan en forma permanente por formar parte del sistema (mientras que el segundo) los componentes que se encuentran interrelacionados son de estructura y organización más compleja y más inestable...estando propensos a cambiar por la acción de fuerzas pequeñas" (Jorhansen, 1979:20).

Este último se compone de varios elementos con interacciones complejas en un papel jerárquico, guiadas por la autoridad específica en un papel y/o función

(acción); lo que puede caer en la redundancia (la abundancia de una misma cosa) de acuerdo a la poca simplicidad de sus funciones de los elementos y por consiguiente a la interacción que se ejerce con los demás.

El Centro Educativo se encuentra dentro de un sistema complejo: existe un organigrama que marca las jerarquías de cada miembro tanto en papel como en función – práctica, director (quien representa y gestiona todos los convenios a nivel general), subdirectora (encargada de coordinar toda la parte académica), secretario escolar (tiene la encomienda de ordenar toda la documentación del personal, de los alumnos y de los recursos financieros que entran y salen), orientadores (su función es el de habilitar y ayudar al alumno a todas sus labores académicas) y docentes (quienes imparten el proceso de enseñanza – aprendizaje). Cada elemento de la institución tienen relaciones complejas, ya que interactúan con seres humanos y son entes sociales y caóticos, lo que de cierta manera le da el grado de complejidad a la organización, por adaptarse a los cambios existentes.

La mayoría de las organizaciones son de orden complejo porque se manejan bajo jerarquías de poder o mando: jefe – subordinados, coordinadores – auxiliares, directivos – docentes – alumnos; y aunque los cambios que se realizan dentro de ella no son acciones de transformación completa, sí son sustanciales para el manejo y dirección de ella: toma de decisiones, formalidad o informalidad de las relaciones laborales y estrategias de funcionalidad donde se ve una perspectiva más amplia de lo que puede suceder.

Lo que la hace un sistema abierto ya que por pertenecer a un sistema social posee interacciones con el ambiente dándose la retroacción "al intercambiar energía con el medio, realiza un ciclo de actividades"(Johansen, 1979: 27), lo que lo hace siempre poseer una visión del exterior, para reflejarse en el interior.

Al pertenecer a un sistema social complejo, también adquiere ese toque de abierto, ya que de las relaciones que posee con el medio que le rodea obtiene información que incorpora a la organización en general y al funcionamiento de cada miembro de ella en particular; lo que le hace poseer esa retroacción: incorporación de datos – toma de decisiones – acciones – la reincorporación de los datos implícitos en el servicio, en la educación que proporciona la escuela.

En realidad toda sistema educativo se encuentra en un sistema social: "conjunto de individuos o grupo con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integradas para conseguir un objetivo común. La coordinación de esfuerzos individuales o grupales por lo regular a cargo de un líder" (Méndez, 1990:77); por lo que se lee que hay cambios y que esos cambios dan información para la toma de decisiones. Primero nos encontramos con una jerarquía de poder y de función de cada uno de los componentes (visualmente en el organigrama); segundo están los reglamentos normativos y específicos que dirigen el orden de la escuela; y tercero hay subsistemas o grupo que forman relaciones complejas dentro de la organización.

Todo esto le da el grado de sistema abierto porque tiene interacciones con el ambiente generando una retroacción "tiene fronteras que, al menos, son parcialmente permanentes, lo que permite que magnitudes mensurables de algún tipo de insumos materiales, de energía o de información, las crucen" (Johansen, 1979:26)

Estos sistemas existen para algún propósito en particular; en este caso específico el objetivo es que los alumnos tenga las bases para poder ingresar a la universidad (nivel superior), siendo el objetivo primordial del Bachillerato Porpedéutico Estatal.

Como se puede visualizar las interacciones existentes dentro y fuera de la organización proporcionan esos datos que le permiten su mejor funcionalidad, o

restringen algunas funciones, lo que provoca que los objetivos de la Institución se vean afectados o mejorados. Aunque el propósito sea simplemente el orden y el cumplimiento de los objetivos que dan como resultado la realización de ellos y hacerla crecer.

Por esto hay una parte integrativa entre esos ámbitos que son indispensables, las relaciones existentes dentro de la organización, la información que se genera fuera y apoya; y la que se da dentro y reincorpora los datos obtenidos por todo esto. Es lo que le da los lineamientos a la institución para su mejoría, en caso de ser usados como se debe.

Así se puede decir que la Escuela tiene un alto grado de interrelaciones, debido a que sus ambientes relevantes son diversos, sus fronteras son amplias y traen información valiosa y útil para la organización, lo que le hace definirse como un sistema abierto.

Toda organización es diferente, porque trabaja con humanos quienes son diversos por naturaleza lo que le da ese toque a la institución de única; sin embargo, podemos contar con algunos datos categóricos que le den luz a otros estudios y poder sembrar bases a próximas investigaciones.

1.3. TEORÍA CONTINGENTE

Esta teoría considera a los ambientes dentro y fuera de la organización, complementándose con la teoría de sistemas.

El contexto influye determinante o indeterminablemente dentro de la organización, y la forma en como se estructura y funciona, dando como resultado que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y de cómo responde la organización.

No se puede dejar de lado el generalizar; cada empresa o institución posee elementos particulares y específicos que pueden facilitar o limitar esa respuesta ante el estímulo.

Una de las principales características es esa adaptabilidad de las organizaciones hacia los cambios; manifestándose en la información que entra , la depuración de éstas, la toma de decisiones y la acción que le corresponde (respuesta).

“La Teoría Contingente toma en consideración las situaciones y contextos que se presentan en las organizaciones. De ahí se deduce la importancia fundamental de una investigación adecuada en tanto sus ámbitos, delimitando perfectamente qué aspecto (s) de la comunicación estudiar, y desechando la idea general de un término que engloba todo y que no es susceptible de estudio” (Fernández, 1991:60)

Los contextos que rodean a la Preparatoria han sido en algunos casos preponderantes, al pensar en la seguridad de los miembros de la organización, la competencia partidista dentro de la escuela, los recursos destinados a la educación, así como el ámbito económico – social en el cual se desenvuelven principalmente los alumnos.

Estos estímulos del exterior, son los que dan la información que puede ser utilizada para la toma de decisiones: gestiones, normas, reglas y el tipo de relaciones adecuadas para la integración de los grupos; lo que dará una respuesta (que debe ser) satisfactoria para el proceso que lleva la Institución.

1.3.1. CARACTERIZACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Toda organización se encuentra dentro de un entorno social donde se forma una red de relaciones con diversos grupos, instituciones, etc. todo este conjunto de elementos que envuelven a la organización, constituyen el AMBIENTE: "todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones" (Fernández, 1991:277).

La organización tiene la facultad de realizar transacciones con sus ambientes para funcionar o ser más efectiva. Por ello hay clasificaciones que proporcionan algunos datos que son de utilidad para esa lectura.

Es necesaria la caracterización del ambiente debido a que se puede detectar los elementos que afectan a la organización, y que si se tiene identificado le dan cierta estabilidad.

TURBULENCIA.

Esos cambios constantes, esas modificaciones, esos movimientos son elementos que provocan la turbulencia en la organización; "cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles, [lo contrario a eso] la estabilidad, cuando eso factores externos: económicos, políticos u sociales se mantienen constantes, sin cambios drásticos o frecuentes". (Fernández, 1991:282)

La dinámica de la Preparatoria se encuentra no en una constante transformación; sin embargo, su historia ha marcado cambios sustanciales a nivel económico – social – político; ya que el trabajo fue arduo cuando se manifestaron conflictos sociales, que afectaron la actividad diaria. Pero hoy en día se mantiene estable.

HOSTILIDAD

"Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado... entorno que produce frustración" (Fernández, 1991:282).

La escuela en su primera etapa pasó por una ambiente hostil, por los riesgos a los que se enfrentó; sin embargo, a nivel general se puede considerar seguro, con oportunidades, ya que si se aprovechan todos los recursos con los que cuenta, tanto del entorno como de la misma organización, puede ayudar a controlar y mantener a la institución.

DIVERSIDAD

"Heterogéneo, [donde] los mercados de la organización son variados en sus características" (Fernández, 1991:233)

En caso particular este plantel educativo es homogéneo, porque sólo nos concretamos a un tipo de cliente, a los alumnos del nivel medio superior (bachillerato) quienes son a los que se les da el servicio de la educación; dando así el sentido que la organización tiene sus relaciones con un ambiente estable y uniforme, porque no necesitan de cambios para el trato con la diversidad de clientes.

DESINTEGRACIÓN

Por integración se entiende que es el "ambiente altamente estructurado, casi totalitario, donde todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos" (Fernández, 1991: 284)

La Preparatoria esta altamente estructurada, porque las normas y reglas que hicieron posible la construcción de la escuela y la que pone todos los lineamientos para su funcionamiento, como el Departamento de Educación del Estado de México, todas las instancias que desprenden de él y que están en contacto con la escuela.

ESCASEZ

El termino escasez se refiere a "La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación dependen de la sobrevivencia del sistema" (Fernández, 1991:285).

En este caso se puede decir que mientras haya alumnos, maestros y el espacio, la organización existe como tal, a la escasez o nulidad de estos se rompe la conformación y se acaba el sistema. En el entorno hay abundancia, quizás no en todos los aspectos requeridos; pero si en los indispensables para que exista la escuela como tal.

Por toda la caracterización anterior se puede decir que la Institución Educativa es orgánica, ya que procura adaptarse a los cambios que se van gestando dentro y fuera de ella.

1.3.2. FUENTES DE INCERTIDUMBRE

Los miembros de una organización no pueden predecir correcta y acertadamente todas las alternativas de un suceso, por lo que se cae en la incertidumbre "número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades, de estabilidad (Huse, 1980, 69); estas faltas de respuestas, sólo se puede combatir con la obtención de información ya que "no sólo entran materias primas, sino información del medio que les permite planear. Además una vez 'exportado' el producto, la información vuelve a entrar en forma de 'retroalimentación', fundamental para la evolución y control organizacional" (Méndez, 1991: 52)

La información nos ayuda a establecer patrones, que son los que nos dan datos específicos para tomar decisiones sobre algún evento probable. Es

importante no descartar que la incertidumbre puede lograr desestabilizar, por no prever que puede pasar, esto es por la falta de información. Por ello la necesidad de contar con datos que le den fuerza a la funcionalidad y existencia de la organización.

La Preparatoria cuenta con la incertidumbre por los cambios que se gestan a diario; y su proceso de captación es diverso; para poder plantearlos, es necesario identificar los siguientes aspectos que darán una visión más particular de la Institución que nos ocupa en la presente investigación.

OBSTÁCULO: "algo con lo que la organización tiene que aprender a vivir"(Fernández, 1991:285).

Los que aquí podemos enumerar son:

- la restricción del subsidio a la educación, lo que provoca que los recursos son insuficientes; y más en este caso en particular debido a que es una escuela de nueva creación y no cuenta con el equipamiento suficiente para albergar a todos los estudiantes cubriendo con todas las necesidades.
- El ambiente de inseguridad que se vive alrededor de la Institución; que aunque se han generado mecanismos de seguridad, aún así llegan a poner en peligro la integridad de los estudiantes.
- Los programas obsoletos de las asignaturas; ya que no se lleva un seguimiento para la reestructuración y que así vayan junto con la evolución en todos los ámbitos.
- Se sabe que el nivel con que los alumnos ingresan al bachillerato, es más regular que excelente, a demás de que la mayoría viven en las zonas aledañas a la escuela, y se sabe el nivel económico – social con que cuentan. Este podría tomarse como un punto de partida para la creación de reglas de conducta y estrategias de aprendizaje dentro de la institución.

COYUNTURA: "un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente, la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente las operaciones" (Fernández, 1991: 286).

En particular creo que es un punto importante, donde debe ser tomado en cuenta, por no afectar de manera constante, algunos pueden ser:

- Los cambios de los directivos, lo que ha provocado que cuando se van adaptando al modo de trabajo de uno, ya se encuentran con otro, manteniendo un estado de inestabilidad,
- Por el ambiente que se había generado en una escuela cercana a la Institución y perteneciente a la misma zona, a cerca de la inconformidad de reglas y la intransigencia del directivo, los alumnos se unieron levantándose en una huelga. Cuando surge el tercer cambio directivo y ante la insatisfacción de cubrir las necesidades básicas de los alumnos, empiezan a conformarse pequeños grupos que tenían en firme propósito de realizar una acción parecida; algunos maestros se percataron de este suceso y se hizo de su conocimiento. Aunque aseguran ellos que este paro o huelga es momentáneo; creo que si se hubiese tenido una visión general del ambiente, se hubiese podido generar otro clima dentro de la escuela para que no se presentaran estas escenas.

OPORTUNIDAD: "es una situación potencial de ganancia para la organización".(Fernández, 1991: 286)

- la integración de los alumnos al campo de trabajo o al nivel profesional.
- El aprovechar esa competencia entre el Municipio de Tlalnepanltla y el Gobierno del Estado de México para la mejora de la escuela.

PROBLEMA: aquel "evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal".(Fernández, 1991: 286)

- La realización de los eventos políticos dentro del plantel, lo que trae consigo que los alumnos cuestionen el papel de la educación en general y de la escuela en particular, ya que se suspenden clases.
- La época de lluvias, debido a que se inunda la escuela, haciendo que el acceso a ella sea tortuoso.

Ya que se pudo diferenciar esas fuentes de incertidumbre que pueden hacer que la organización no marche como se requiere; ahora procede a atender la manera en que la Preparatoria busca la información para acabar o disminuir la incertidumbre; estos mecanismos pueden describirse de la siguiente manera.

1.3.3. MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL AMBIENTE

En el ambiente se genera a diario información que siempre proporcionan la manera de cómo llevar a cabo nuestros objetivos; por ello la importancia de la decodificación de esos datos, es decir, "interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización, la información 'de facto' que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización" (Fernández, 1991: 287).

Y para poder realizar esto es necesario que se creen mecanismos de obtención o que si existen los utilice para el bienestar de la organización y llegar al fin común que se marcó.

1.- Uno de los primeros mecanismo es "la retroalimentación directa que [se mantiene] con los ambientes" (Fernández, 1991: 287). En este ciclo escolar se obtuvo una alta demanda de la población y por ello la apertura del turno vespertino; sin embargo al lado de este, la contraparte es que a pesar de esta

demanda existe la insatisfacción de los alumnos a diversos eventos que se generan dentro de la institución.

2.- Se "busca activamente información que provenga del exterior..., a fin de predecir posibles eventos que afecten... las metas de la organización".(Fernández, 1991, 287).

Los alumnos son las principales fuentes de información del ambiente; por ello se tienen datos de la delincuencia, drogadicción, alcoholismo, etc. así de cómo ven a la escuela desde afuera hacia adentro y viceversa, debido a que también están inmiscuidos en la organización.

Ellos son lo que mantienen esa información y que se ocupa en casos particulares, sobre todo el prevenir que no exista por lo menos dentro de la escuela estos vicios, que pueden acarrear conflictos severos tanto a nivel legal como a nivel educativo y social.

3.- La opción "por el control en mayor o menor medida de los eventos que en él se produzcan".(Fernández, 1991: 287).

El directivo es el que se encarga directamente de la selección del personal y de la asignación de materias que impartirán, de ser aceptado, en la Institución. La selección se hace con base en tener un nivel mínimo de licenciatura para alguna de las áreas que se encuentran en el mapa curricular, o simplemente haber egresado de la Normal de Maestros. Sin embargo esto no garantiza que imparta la clase que le puede corresponder.

4.- "Control directo a través de la incorporación". (Fernández, 1991: 288).

Pues para obtener una mejor estancia de los alumnos dentro de la organización, y que el material necesario lo tuvieran a la mano, se consigue la

concesión de una papelería con fotocopiado dentro de la escuela, reduciendo así el índice de actividad dentro de clase por el hecho de no llevar el material requerido. Así como también la conformación de la cafetería, que provee a los alumnos de la alimentación indispensable para su desempeño escolar.

5.- Es imposible "el control directo sobre todas las instancias del ambiente, [por ello se] trata de influir por lo menos [de manera] indirecta" (Fernández, 1991: 289), y general para así poder regular esos sucesos.

A nivel interno se ha buscado la participación de la escuela en los distintos eventos o concursos lo que le ha valido para tener una proyección externa; su intervención en: concurso de escoltas, oratoria y declamación; en el desfile del 16 de septiembre y del 20 de noviembre; y la participación de los alumnos en campañas altruistas al dar clases a la población analfabeta.

También se da la invitación a la comunidad y padres de familia a los eventos realizados en la escuela: festivales, exposiciones. Así como al Municipio, Gobierno del Estado de México y autoridades Educativas.

Todo esto mantiene a la escuela en cierto nivel de conocimiento o reconocimiento; pero todo esto no se podría saber a ciencia cierta si no existieran esos canales de información, que proporcionan datos en beneficio o en perjuicio de la organización; y que ya es decisión de los dirigentes encaminarla hacia alguna de esas líneas.

Ya que se ubicó las fuentes de incertidumbre, que se han identificado los mecanismos de obtención de información, el paso siguiente es destacar el cómo se toman las decisiones que tienen que ver con el entorno; porque al final son estas las que le darán forma a la organización.

1.3.4. TOMA DE DECISIONES CON RESPECTO DEL ENTORNO

Para la toma de decisiones es importante tomar en cuenta "la calidad de información que llega (búsqueda de información) y la interpretación y uso (decodificación) que estos directivos hacen de la información que reciben...causando impacto en las metas organizacionales, en la filosofía gerencial, en los contratos y procedimientos, en el personal de organización" (Fernández. 1991: 292).

Toda institución requiere de que se tomen decisiones que le ayuden a su desarrollo, sobrevivencia y proyección; éstas deben ir con base en toda la información que se generan fuera y dentro para que así se obtengan buenos resultados en la realización de los objetivos.

Debe tener el dirigente una visión amplia, objetiva y abierta que le permita decodificar todos los datos de forma óptima.

Dentro de la escuela la información que se recibe es de manera directa; ya que la principal fuente son los mismos alumnos; a parte del personal; debido a que la mayoría son gente que vive por el rumbo, y también a que otros maestros trabajan en otras escuelas lo que les da información de cómo están trabajando y lo que les funciona o no. Al llegar todos estos datos a la organización, quienes tienen la primera instancia para la decodificación e interpretación son los directivos; porque a partir de esto se toman decisiones en beneficio.

En cuestión de inseguridad, se pidieron patrullas para vigilar la entrada y salida de la Institución; como es una avenida muy concurrida se pusieron topes para detener a los carros que pasan a altas velocidades; se instalaron señalamientos de identificación para prever a los automovilistas de la existencia de la escuela; la instalación del alumbrado público alrededor del deportivo. Se ha pedido la posibilidad de entrada de algún medio de transporte colectivo porque por

esa calle no suben, pero se sabe que eso requiere mucho más tiempo e instancias para la resolución.

A pesar de escoger el personal de acuerdo a los perfiles de cada programa de las asignaturas; se ve que en realidad no es de esa manera: maestros de historia dando estadística, etc.; lo que provoca que el personal no esta apto, ni capacitado a un 100% para dar esa materia: dando un bajo nivel de conocimiento en los alumnos e insatisfacción.

Con respecto a algunos datos en beneficio de la estructura de los reglamentos o de algunas estrategias de control; no se toma en cuenta esa información, ya que cualquier decisión sólo es por parte del director; y por lo normal se van resolviendo como van sucediendo.

Por ello se resume que hay información, las relaciones y fronteras transportan datos que pueden servir para la estructura; sin embargo, el conocimiento está, se lee la información; pero no se le da uso, todo se queda estancado en los directivos, lo que logra que se den problemáticas que han afectado el clima organizacional (interno) proyectando la incapacidad de resolución de ellos. La información se tiene y también la jerarquía necesaria para tomar decisiones pero no se da de manera clara.

Todos estos aspectos que se han manejado dentro de este trabajo nos han dejado información que a lo mejor a simple vista no se distingue, y que gracias a poder identificar estos elementos dejan en el proceso mil cuestionamientos que se quedan en el vacío y que en caso particular le han valido a la Preparatoria enormes problemas; pero no se puede dejar a un lado los avances que se han rescatado dentro y fuera de la organización.

En toda empresa, institución, grupo, en estos sistemas es imprescindible caminar hacia un objetivo, hay ajustes y reajustes, para llevar acabo esas metas

que le darán el reconocimiento, la eficacia y la eficiencia que le hará crecer y fortalecerse.

DIAGNÓSTICO

Como ya se dijo, toda organización se crea dentro de una estructura social, bajo ciertas necesidades y en beneficio de algún sector en particular.

Es por ello que es indispensable tomar en cuenta el entorno que envuelve a la organización, desde todos los ámbitos que pueden influir de manera directa o indirecta (ambientes relevantes: activo y general); ya que puede ser que estos realicen cambios sustanciales provocando hasta en casos extremos la desaparición de dicha institución, y en el otro extremo la creación de un futuro prometedor.

Así pues tiene que ser un punto de partida para el análisis, estudio o investigación de cualquier organización por pequeña o enorme que ésta sea. El funcionamiento depende en alguna medida de la interrelación, de la apertura que se posee hacia el entorno.

La Preparatoria Oficial No. 118, tiene una constante relación con el exterior, precisamente por las fronteras y por ser una institución oficial; ya que los alumnos traen todo ese caudal de información del exterior, lo que mantiene a la escuela en un contacto directo con los ámbitos: social, económico, cultural y político.

A pesar de que cuenta con una apertura hacia su entorno, hacia el exterior que lo rodea; esto no significa que pueda utilizar adecuadamente la información, porque hay muchas entradas; pero no se les da el tratamiento correspondiente para la funcionalidad de la escuela, lo que en ocasiones provoca que no prevengan los sucesos posibles, cayendo en la incertidumbre constante y absoluta, y tanto adentro como afuera.

Uno de los principales problemas que genera todo esto; es la falta de visión para planear y concretar; parece que los directivos no se pueden poner de acuerdo en las decisiones, lo que alberga cada vez mas que las acciones no se lleven acabo. y termine por truncarse las metas de la organización.

A manera general se cuenta con todos los recursos indispensables para que la escuela funcione; hay maestros que aunque en ocasiones su perfil no coincida con la asignatura impartida; el esfuerzo y la responsabilidad que se tiene con los estudiantes es mayor. por ello se buscan canales que cubran las necesidades y los huecos que se pueden. bajo la perspectiva de cada profesor. Recursos suficientes existen; la población estudiantil es considerable, los maestros capacitados y las instalaciones aunque precarias – con respecto a equipamiento – son suficientes para adaptarnos; la falta de un lider a ocasionado que las perspectivas internas alentadoras vayan desapareciendo y el descontento sea la principal característica de la dinámica.

Aunque se sabe que la educación debería de ser uno de los apartados más importantes en cualquier país; aquí en México se ha observado y patentizado un decremento alarmante; y en donde se puede ver el desinterés en la reducción del subsidio a la Educación.

Es increíble que un ambiente tan rico para explotar y tan ávido de oportunidades se estanque por no considerar toda la información que se presenta, por no prever acontecimientos que le quiten el grado de incertidumbre que le impide avanzar.

Lo que llevaría a la escuela a mantenerse, sólo sin aprovechamiento de oportunidades para crecer y obtener una proyección a futuro, donde se den cuenta que la Preparatoria no es solo una opción entre el sin fin de escuelas del nivel medio superior; sino que puede ser la más viable, funcional y la mejor de las opciones a escóger.

Se requiere un líder, con una visión contingente y comprometida con la institución, que aporte, consense y tome decisiones que valgan dentro y fuera de la escuela, ya que las últimas direcciones han estado en la incertidumbre, porque a pesar de tener información no la usan para la toma de decisiones; es por ello que se requiere de una persona capaz de utilizar adecuadamente esos datos en beneficio de la organización.

Es una institución que depende de su entorno, ya que es él, el que proporciona todos los lineamientos para su existencia: el subsidio, los programas de las asignaturas, la construcción de la escuela; así como, el pago del docente, y las bases que rigen a los miembros de la escuela. Lo que la hace una organización orgánica en su interior pero mecánica al exterior, porque se encuentra centralizado en sus procesos y en las relaciones que hacen a la escuela. Sin embargo, esto es algo que no se puede elegir, es una dependencia pública. su existencia es altamente centralizada del Gobierno del Estado de México; lo que provoca que en gran medida responda a las contingencias del entorno de manera indirecta; pero lo debe leer, porque aunque dependa de ella, también tiene sus propias reglas y normas que la hacen subsistir dentro de su propio contexto.

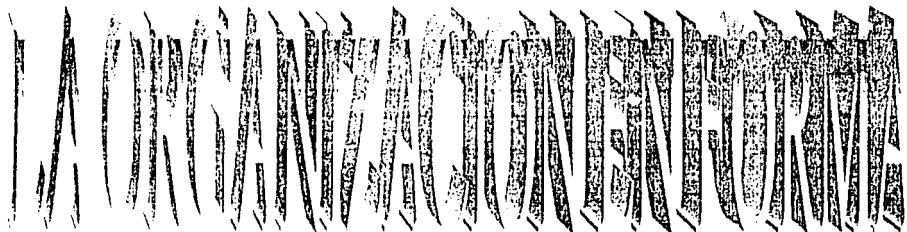
En resumidas cuentas, su obstáculo que es el poco subsidio que se da de acuerdo a las instancias gubernamentales; la inseguridad del lugar donde está establecida la escuela, considerada como zona de alto riesgo; por lo que el nivel económico de los alumnos es bajo, restringiendo en alguna medida la apertura a otras fuentes de información. Aunado a esto, el rezago de los programas de estudio, lo que destaca que el proceso de enseñanza – aprendizaje no está consolidado con bases más sólidas; aunque hay flexibilidad en la impartición de la cátedra, invitando al docente a buscar estrategias que equilibren lo antes mencionado.

Por ello mi perspectiva es que la estructura general pueda ordenarse, lo que hará que sus subsistemas se reordenen y se vuelva a dar ese ambiente lleno de retroacción, y rico en posibilidades y oportunidades, lo que hace formularnos metas alcanzables y viables, llenas de ese factor personal: la satisfacción, provocando placer y no imposición.

Todo esto abre la posibilidad de que la escuela a futuro, pueda contar con una matrícula más amplia, la apertura de más grupos y el turno vespertino, de contar con alumnos que ingresen al nivel superior; y sobre todo con una imagen más fuerte ante las demás instituciones, con más reconocimiento que le valga para su crecimiento, lo que manifiesta que puede ser el esplendor el panorama futuro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Al ser el hombre un ente social, se vio en la necesidad de agruparse para así comenzar a satisfacerse y sobrevivir: en primera instancia la alimentación; creando así equipos de colaboración para que la producción fuera más rápida (sembrar – cosechar). Al ir creciendo estos, se da la urgencia de planificar el trabajo, lo que da como resultado que se vuelva eficiente.

Con la apertura a esas nuevas necesidades, se comienza a gestar transformaciones en la sociedad mundial. la Revolución Industrial fue el primer movimiento que despierta el pensamiento dentro del clima de libertad, igualdad y justicia, gestandose dentro de los centros de trabajo, por ser un fenómeno de industrialización.

Es el nacimiento del capitalismo, donde surgen los conceptos de cooperación y división del trabajo como la estrategia para la producción, sembrando así la semilla de las organizaciones, de la burocracia

Esto también trajo diversos problemas, que son parte del desarrollo de este movimiento, los conflictos sociales, la creación de sindicatos y asociaciones como respaldo para los trabajadores. Lo que le da más lineamiento para que las empresas se vayan manejando adecuadamente.

Taylor precursor de la administración de empresas, propone, que planeando las cosas se pueden llegar a hacer mejor, apareciendo las reglas que le den orden y los procedimientos en el momento y lugar preciso, la división del trabajo, maximización de la producción, racionalizar la recompensa (salario), la supervisión y control, así como la motivación, en esta primera instancia sólo económica

H. Fayol, agrega algunos elementos que después se proponen como principios universales de la administración, que hasta hoy en día se llevan acabo

en las organizaciones: disciplina, la creación de objetivos, equidad, estabilidad del personal, espíritu de grupo.

Y en este contexto comienzan a surgir las teorías de la organización: que son proveedoras de los conceptos, métodos y estrategias que se llevan a cabo para hacer más eficientes a las organizaciones.

Por ello la necesidad del estudio de las organizaciones que parten en primera instancia del entorno, ese exterior que permite la creación de ellas (capítulo 1) y de la estructura formal, ese engranaje de elementos que conforman a la organización en su "deber ser", que se abordará en el presente capítulo.

2.1 EL MARCO GENERAL DEL INICIO DE UNA PREPARATORIA.

Siempre han existido grupos organizados hacia un objetivo en concreto; ya sea la manufactura de una mercancía o el dar algún servicio.

Después de que estos grupos se fueron formalizando, y dando estructura, los miembros, los insumos, la transformación de estos y el producto final: se van consagrando como organizaciones.

Entendiendo como organización, según Lupton "el complejo total de subunidades interrelacionadas y encapsuladas grupos e individuos, tiene que adaptarse a un mundo cambiante que incluye otros grupos y organizaciones tales como los accionistas, clientes, sindicatos o gobierno" (Elliot en Salaman, 1984: 113)

Es compleja por los miembros, ya que los individuos son complejos por naturaleza, y son ellos quienes poblan las organizaciones y las crean, por lo que transmiten esta característica.

En este caso en particular, la Preparatoria Oficial No. 118, establecida como una organización, a continuación se ubica en algunas tipologías, basándose en las características propuestas por algunos autores.

Debido a las características de esta organización, cuenta con insumos de información y en primer lugar, por ser el documento rector se encuentran las Bases Instructivas para Instituciones de Educación Media Superior de Subsistema Educativo Estatal implementado con sus modificaciones en Diciembre de 1997; y donde se instituyen:

- 1) "Referencias legales
- 2) Bases para el ingreso (inscripción y reinscripción)
- 3) Bases para la evaluación y regularización del desempeño escolar del alumno
- 4) Bases para la certificación escolar
- 5) Bases transitorias del cumplimiento de dichas reglas" (Bases Instructivas: 1997:1)

También se cuenta con el Reglamento Interno para los alumnos, así como el Plan Rector de Desarrollo Institucional y Proyectos de Gestión Académica de la Escuela Preparatoria Oficial No. 118" del cual se desprenden cada una de las actividades que se deben realizar dentro de la institución.

Todo esto va encaminado a que la escuela cumpla con el propósito de toda Institución Educativa, de manera que regulen cada una de las funciones de manera óptima.

Algunos autores mencionan tipologías acerca de las organizaciones, basándonos en sus fundamentos se logra ubicar a esta institución de la siguiente manera:

Según Talcott Parson "destaca 4 tipos de organizaciones basados en la función o meta...1) organización de producción (empresas), elaboran productos consumidos por la sociedad. 2) Metas políticas (sindicatos) buscan objetivos que generan poder dentro de la sociedad. 3) Organización Integrativa, que motiva la satisfacción de expectativas institucionales y asegura que las partes de la sociedad funcionen y 4) Mantenimiento de Patronos (escuelas) asegurando la continuidad de actividades educativas, culturales y expresivas".(Méndez, 1990, p.82 – 83).

En esta primera acepción podemos colocar a la Escuela en Mantenimiento de Patronos. donde por medio de las metas que posee la Institución, que es el educar, mantiene así la continuidad en la sociedad; porque permite que los alumnos se incorporen al nivel superior y al campo de trabajo; todo esto se logra por medio de ciertas actividades: académicas (proceso enseñanza – aprendizaje), culturales, deportivas y expresivas (al prepararlos para la participación en los concursos de oratoria, declamación, creación literaria, etc.).

Renate Mayntz posee otra clasificación que tomando en cuenta sus objetivos, propone tres tipos: 1) los que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que se exige (esparcimiento y recreación). 2) las que actúan de manera determinante sobre un grupo (prisión, escuelas, universidades, hospitales, etc.) y 3) por objetivo de ciertos resultados o de determinada acción hacia fuera (política, instituciones de previsión social, asociaciones benéficas, etc.).

Aquí la Escuela se introduce a la segunda tipología, ya que todo lo que se realiza en la Institución académica es sobre un grupo en particular que son los alumnos.

Peter Blau y William Scott, consideran que deben cumplir las organizaciones con ciertas funciones útiles, y las divide en: "1) asociaciones de

beneficio mutuo (sindicatos, clubes...), 2) firmas comerciales, que benefician a propietarios y/o directivos (industrias, bancos...), 3) empresas de servicio que benefician a clientes (hospitales, escuelas...) y 4) organizaciones de bienestar común, que benefician al público en general (oficinas gubernamentales, policía, bomberos...)"(Méndez, 1990: 83)

La Preparatoria se ubica en la tercera categoría, ya que por el servicio educativo que ofrece, posee unos beneficiarios en concreto que son los alumnos, quienes tendrán las bases para proseguir con el nivel superior o quizás emplearse en algún campo de trabajo.

Etzioni, dice que "el éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad para mantener el control de los que participan en ella". [Él patentiza su clasificación debido a la función – control sobre la actuación de sus miembros, de ahí se obtiene la siguiente tipología:] "1) Coercitivas, en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores de la organización (prisiones); 2) Utilitarias, en las cuales el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales (producción de bienes y servicios); y 3) Normativas [dond=] los controles se apoyan en sanciones normativas (iglesia)" (Méndez, 1990, p. 83).

La institución se encasilla en la tercera característica, debido a que para que una organización pueda guiar sus actividades hacia un fin común, necesita de ciertas reglas y normas para que se lleve de una manera legal y adecuada al funcionamiento del servicio. En este caso en particular se poseen documentos oficiales que fijan funciones, sanciones y cuotas.

Daniel Katz y Robert Kaln, ellos enmarcan sus tipos de acuerdo a los factores de 1er orden, donde se exponen como subsistemas de la sociedad en general, y se desprenden los siguientes: 1) Productivas, que se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riquezas para el público...2)de

Mantenimiento...conserva a sus miembros y se dedica a la interacción social (escuelas, sectas religiosas); 3) De adaptación o adaptativas...estructuras sociales que crean conocimiento; formulan y prueban teorías y aplican información o problemas existentes (instituciones de investigación, universidades); y 4) Político – Administrativas...coordinan y controlan a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos, etc.). (Méndez, 1990, p. 84).

Aquí la fijamos en la segunda, ya que por ser un centro educativo, es una escuela que conserva a sus alumnos hasta el fin de su ciclo, para que después pueda incorporarse a otras instituciones u organizaciones.

Esto lo podemos resumir y concretizar en el siguiente cuadro:

AUTOR	NOMBRE	TIPO
1) TALCOTT PARSONS	FUNCIÓN O META	MANTENIMIENTO DE PATRONES: "Asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas"
2) RENATE MAYNTZ	OBJETIVOS	Las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas y actúan sobre un grupo admitido para ese fin "
3) PÉTER BLAU Y WILLIAM SCOTT	FUNCIÓNES PARA SUPERVIVENCIA	ÚTILES LA "Empresa de servicios que beneficia a sus clientes"
4) ETZIONI	FUNCIÓN CONTROL	DE NORMATIVA "Normativa – sociales o sociales, y en las cuales los controles se apoyan en sanciones normativas"
5) KATZ Y KALM	FACTORES DE ORDEN	1ER ADAPTACIÓN O ADAPTATIVAS: "Estructuras sociales que crean conocimiento y prueban teorías y aplican información o problemas existentes"

Se puede concluir que: la Preparatoria tiene como objetivo fundamental la Educación de los alumnos, que se va gestando por medio de las clases específicas de cada materia, la actividad extracurricular (culturales, ecológicas, altruistas, deportivas, etc.) que le ayudan tanto a su desarrollo académico como personal. Esto se realiza de acuerdo a la labor de los directivos y maestros que se manifiesta en los alumnos, que al final son los primeros beneficiados ya que se les

proporciona lineamientos para mejorar su calidad de vida: lógicamente todas estas actividades van coordinadas y reguladas para el mejor cumplimiento.

Las organizaciones pueden ordenarse de acuerdo a muchos lineamientos y a diversos factores analíticos, que pueden ir desde la estructura hasta la constitución de la propia organización; sin embargo, por estar inmersa dentro de la sociedad hay rasgos que las diferencian y otros más que se mantienen en todas (objetivos, reclutamiento y selección, formas estructurales, etc. – de manera formal o informal -).

Todo esto hace que no se pueda encasillar en alguna tipología exacta que identifique a la organización en una en especial o ideal. "pero como no todas las características de la organización aparecen siempre en unas pocas combinaciones específicas, o , lo que es lo mismo, como partiendo de una característica de las organizaciones no se puede nunca predecir todas las demás, tal tipología tiene que permanecer incompleta" (Mayntz, 1990: 73)

Para tener una visión más general y a la vez concreta de la organización, a continuación se describen los antecedentes, que son los acontecimientos importantes que han marcado a la Preparatoria, de manera sintetizada, ya que en el capítulo anterior se encuentra más detallada.

Esta escuela empieza a brindar sus servicios el día 28 de septiembre del 2000 a una población de 218 alumnos que iban de los 14 a los 25 años.

Se comenzó con una planta docente de 14 profesores para las distintas áreas o asignaturas, con 5 grupos de 1er. año. Hoy se cuenta con 38 profesores para 14 grupos en los 3 grados.

La escuela se ubica en una de las Colonias más populares de Tlalnepantla, llamada Dr. Jorge Jiménez Cantú, casi en los límites con el Distrito Federal

(Delegación Gustavo A. Madero) y el Municipio de Ecatepec; se cuenta con acceso debido a que hay varias vías alternas y conocidas como: la Vía Morelos, Autopista México – Pachuca y la Av. San Juanico.

Todo esto nos comienza a separar en tres etapas claves en la organización, que se marcan por las 3 direcciones con que a contado la Preparatoria a pesar del poco tiempo que lleva de labores.

2.1.1. EL PASO DE LAS HUELLAS

Existieron tres etapas, que ya fueron desglosadas en el capítulo 1, dentro de las etapas de la organización; sin embargo, el tiempo, le dio una nueva etapa, que a continuación se describirá.

4TA ETAPA. El 5 de noviembre, regresa el director oficial de la Preparatoria Prof. Jorge Madrid, quien tiene una gran tarea, para seguir con los logros obtenidos, y hacer crecer a la institución, que a la fecha ya se puede enumerar: la biblioteca, sala multimedia, 2do laboratorio de cómputo, sala de maestros.

Se considera como una organización formal, porque posee normas y reglas que regulan y permiten el logro de objetivos o propósitos definidos. Según Etzioni "el esquema de división de tareas y poder entre las posiciones de la organización y las reglas, se esperan que guíen la conducta de los participantes, definida por la administración" (Etzioni en Méndez, 1990: 85)

La Preparatoria se rige bajo una Misión y Visión, y objetivos, que van guiando el proceso de la Escuela.

2.1.2. LA FILOSOFÍA.

La filosofía de una organización es "la forma de cómo concibe a la organización, el trabajo de ella, los servicios y productos que proporciona y las

funciones que cumple ante la sociedad" (Pérez; s/f: s/p). Es donde estipula la organización su proyección tanto interna como externa.

La Misión "es el propósito o sentido de su trabajo ¿para cuál finalidad superior se trabaja?" (Pérez; s/f: s/p), es la forma en que la Preparatoria quiere llevar a cabo su trabajo.

MISIÓN:

"Asumimos el compromiso de ofrecer a los alumnos un ambiente de armonía, comunicación y respeto, rescatando en ellos y para ellos los valores universales, favoreciéndoles a encontrar la confianza en sí mismos, para encauzarlos hacia el alcance de los fines y perfiles de egreso que se establecen en el Plan de Estudios de Bachillerato Propedéutico Estatal." (Plan Anual. EPO 118, 2001)

La visión "¿cómo se concibe a la empresa en el futuro?"(Pérez; s/f: s/p), es la manera en que ve la Escuela su provenir, manteniendo el compromiso sustentado en la misión, que fortalezca su imagen ante los demás.

VISIÓN:

"Aspiramos a ser una Institución con sensibilidad al compromiso educativo, que ofrezca al alumno un desarrollo de su autoestima, formando individuos capaces de sobresalir a las dificultades de su entorno social, transmitiendo en ellos valores morales y civiles, haciendo ciudadanos comprometidos con su país. Que en esta institución se conceptualicen los criterios y teorías pedagógicas de los docentes, para desarrollar así un trabajo integral que nos lleve a la práctica del desarrollo de hábitos positivos entre nuestros alumnos, respetando así la superación personal." (Plan Anual. EPO 118, 2001)

Cada asignatura impartida en la Preparatoria tiene un programa donde se plantean objetivos, actividades y propuestas de evaluación, y con esto el maestro

diseña su Plan de Trabajo en las aulas; pero de la mano va la transmisión de valores, el respeto, la comunicación y la armonía.

El perfil, concreto del quehacer de la planificación se resume en su capacidad de generar y sostener líneas de acción: saber hacer, querer hacer y poder hacer. El hacer es el común denominador, lo que implica que esta perspectiva de la planificación se lleve a la actividad.

Acompañado de la Misión y Visión, están los objetivos, estas actividades que llevarán a la organización a su funcionalidad en forma y le darán realce a la filosofía de la Escuela. "como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones; lo que en la organización orienta al acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico" (Mayntz, 1990: 75)

Los objetivos de la Preparatoria son:

1.- Elevar el promedio de todos los alumnos de la Institución mediante una planeación sistemática de las materias de forma que desarrollen en ellos las habilidades intelectuales.

2.- Propiciar en los alumnos de tercer año el acceso a Instituciones de Educación Superior.

3.- Adquisición y uso de materiales didácticos y bibliográficos de apoyo para la facilitación de los contenidos.

4.- Desarrollar en trabajo colegiado para el desarrollo de la Institución

5.- Capacitación de los profesores a través de la asistencia a cursos y / o talleres de actualización.

6.- Brindar a los integrantes de la Institución espacios y servicios adecuados para su mejor desempeño escolar.

7.- Fortalecer la comunicación entre padres, alumnos, personal manual, administrativo y directivo.

Mayntz distingue tres categorías de organización en cuanto a sus objetivos:

- 1) Se limitan a la coexistencia de los miembros, aquí ellos eligen a sus dirigentes y se toman decisiones en común.
- 2) Es actuar de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para el fin. Aquí se manifiestan las jerarquías, y el grupo inferior no tiene ascenso al superior.
- 3) Al logro de ciertos resultado o una determinada acción hacia fuera; esto es los miembros de la organización ver un valor y están dispuestos a contribuir sin obtener a cambio ventajas personales; se identifican con los intereses personales de los miembros, y los que sirven y cooperan para obtener ventajas externas.

Los objetivos de la Preparatoria se distinguen en la segunda tipología, debido a que en primer instancia van encaminados hacia los alumnos, ese grupo de personas que ingresan para un fin – aprender; en segunda se centran en la profesionalización de los que desempeñan el rol de docentes y en quiénes recae el primer grupo; y a pesar de buscar la superación del personal, estos no tienen el acceso para ascender de manera inmediata a otro escalón del organigrama, debido a que se tiene que cubrir con otros requisitos.

De manera general, se puede hablar que el compromiso que se mantenía en un principio con los alumnos se dejaba notar mucho más que en época reciente, donde la armonía del personal a decaído, debido a los constantes cambios directivos; lo que ha llegado a ocasionar que el objetivo principal enfocado hacia los alumnos se vea mermado.

En realidad es difícil modificar las conductas arraigadas de los alumnos, y menos si se desea emplear la autoridad para realizarlo, es necesario concientizar al alumno de la importancia y trascendencia de los valores, la utilidad en la vida

diaria y el como puede elevar su calidad de vida; es por ello que la labor de los docentes se ve truncada en el aula.

De manera general se llevan los objetivos acabo, sólo que no siempre es de manera más óptima, se ha logrado la participación de los alumnos en algunos eventos deportivos, lo que alienta y fomenta la convivencia; sin embargo sólo es en momentos, lo que se convierte en capricho en los estudiantes; lo mismo sucede con los eventos culturales. Esto debe de tener una trascendencia en todo el ciclo escolar, puesto que son dos cosas sustanciales para su formación profesional y personal.

Con respecto a la labor en el aula, cada profesor puede gozar de libre cátedra, aunque ésta se vea mermada por algunas reglas como requisito para el cumplimiento legal de la asignatura: el porcentaje de evaluación, la realización forzosa de un examen escrito, el escaso material bibliográfico y técnico, etc.

En lo referente a la superación del personal docente y la profesionalización, un requisito importante es la terminación de una carrera profesional (nivel licenciatura) o la culminación de la normal; lo que da un nivel diferente en el bachillerato. Los cursos de actualización docente que se llevan acabo cada semestre, no son lo suficientemente profesionales como para poder ayudar a elevar el nivel educativo de los estudiantes de bachillerato, ya que los profesores que van a impartirlo no son expertos en el área, el tiempo es muy poco para algunos temas que se imparten.

La proyección de la escuela también es muy importante, porque la visión que tienen la sociedad, y es de aquí donde provienen los insumos que lo hacen existir como institución. Y esto se muestra en el aula (trabajos generales, según la asignatura) exponiéndolo a todos los padres de familia, con el objetivo de que se den cuenta lo que hacen sus hijos; en este tipo de exposiciones se llega a invitar a autoridades tanto del Departamento de Educación Media Superior como del

Municipio o del Gobierno del Estado de Mexico. lo que en algunas ocasiones trae consigo apoyo en materiales para el equipamiento de la escuela.

La mayoría de las veces los objetivos se realizan con la ayuda del conjunto de sus miembros o bien porque los dirigentes los estipulan, o también puede suceder que alguien ajeno a la organización lo haya implantado.

La labor principal es lograr que si no son del agrado de los miembros, por lo menos se logre la integración para la funcionalidad de la organización, lo que la ayudará a preservarse y conservarse

Sin embargo, a pesar de que los objetivos existen, no queda claro la actividad que se debe llevar a cabo para que se cumpla el objetivo. Pero también, esa apertura puede dar pie a que cada profesor emplee las estrategias convenientes ante cada grupo para que se lleve a cabo. Esto puede traer un doble compromiso, cuando así el profesor lo asume, o una doble traba cuando él mismo no tiene claro cada objetivo. Lo importante es que "si una organización no se adapta en su objetivo a tales cambios, pierde influencia y apoyo voluntario" (Mayntz, 1991: 90)

Los objetivos del personal docente se enmarcan cada uno y por separado; y en muchas ocasiones difiere del objetivo institucional, se encamina hacia lo económico, y solo lo ve como un complemento a su dinámica diaria de vida, olvidándose así de la actividad constante que requiere la docencia a cualquier nivel. Otros por ser basificados y tener seguro su empleo, se confían volviéndose faltistas y el desinterés por el alumnado. Y hay algunos más que se ponen la camiseta de la institución y con ella colaboran en todas las actividades donde se estimule el aprendizaje académico y extra. "Los miembros pueden servir al objetivo de la organización porque su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo... porque en la organización ganan su sustento" (Mayntz, 1991: 78)

La creación de los objetivos puede variar, estar sustentados por el conjunto de los miembros, por la minoría dirigente de la organización o bien alguna autoridad ajena a la organización; estos tres elementos pueden ser o no los que ayuden a la preservación de ella.

Esto da la diferencia entre objetivos de la organización y los objetivos de los miembros. Dentro de la organización objeto de estudio (Preparatoria 118); se puede percibir una amplia distancia.

Por ello, una forma puede ser inclinarse por la constelación de valores "designar las actividades valorativas que predominan entre los miembros, los cuales no constituyen por sí mismas una parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias puede influir sobre este objetivo y sobre el comportamiento en la organización." (Mayntz, 1990: 85).

Por ejemplo, dentro de la Preparatoria, los objetivos se realizaron durante la Planeación Institucional al crearse la escuela sin embargo uno de los valores predominantes fue la unión de los miembros como imagen ante las demás escuelas de la misma zona, así como el ánimo que prevalece en la participación de los eventos.

La creación de los grupos informales ha permitido que dicha constelación de valores que "son los conceptos o pautas de conducta como importantes para el trabajo dentro de la organización: puntualidad, compañerismo, esmero, etc." (Pérez; s/f: s/p), permita de cierta manera el compromiso por mantener la imagen generada desde el comienzo de la institución y que sea una constante. A demás de cierta manera, la llegada del director oficial despertó nuevamente esa dinámica; ya que la personalidad y actitud que muestra contagia a los miembros creando así un ambiente de unión y participación, que se ha proyectado en el alumnado, lo que permite que los objetivos puedan irse cumpliendo poco a poco.

Otra puede ser la actitud y presencia de cada uno de los profesores, que en ocasiones choca con la de los propios alumnos, y que influye en la realización de los objetivos. Lo que se tiene que tomar en cuenta, porque son los que ayudan a que la organización vaya pisando terreno firme, y que se llegue a definir la estructura como tal.

2.1.3. CORRESPONDENCIA ENTRE LA FILOSOFIA Y OBJETIVOS

la filosofía es el eje guía que tiene la organización, los objetivos son los que organizan esa guía de manera funcional (formal), las actividades que se llevan o llevarán acabo para el fin común.

Releyendo la Misión, Visión y los objetivos; existe la correspondencia de unos con otros. se van entrelazando. como actividades encaminadas hacia ellos.

Se busca el rescate de valores. por ello dentro de ellos se encuentra el fomentar valores (respeto, libertad, amor, solidaridad, honestidad, tolerancia, etc.) aunque se pueden distinguir de manera muy general, porque no se expresa el cómo se puede llegar a la aplicación: sin embargo quedan manifiestos.

Lo importante de estos objetivos es que estén ligados a la realidad parcial que podemos percibir y "adaptarse a las circunstancias sociales...Si una organización no se adapta en su objetivo a tales cambios, pierde influencia y apoyo voluntario" (Mayntz, 1990: 90).

Dentro de las organizaciones existen conflictos de objetivos; lo que se traduce cuando se siguen varios objetivos que no están conectados y que no llevan una continuidad. Pero también se manifiestan el doble objetivo; y se da el conflicto. cuando se "distribuye entre ellos los medios disponibles, siempre escaso: tiempo, energia, dinero..." (Mayntz, 1990: 96).

En la Preparatoria existe un doble objetivo dentro del objetivo principal; y es el del proceso enseñanza – aprendizaje y del rescate de valores; en donde en muchas ocasiones por atender a uno, el otro queda descuidado. Y lo que no queda claro es el cómo llevar a cabo el uno para que corresponda con el otro.

Ya se ha estado observado la correspondencia de los objetivos y la estructura de la organización. En toda organización hay actividades directamente encaminadas al objetivo y otras pero de forma mediata: para que haya funcionamiento y eficacia es necesario que haya un encadenamiento entre las actividades mediatas (orden, administración y auto conservación) y las que sirven directamente al objetivo (producto, servicio, materiales, capital y miembros); que así se cubra la generalidad de la organización.

Los objetivos o actividades dentro de la Preparatoria, son el favorecer la adquisición de conocimiento a través de los contenidos programáticos estipulados, lo que se lleva al Servicio de cualquier Centro Educativo.

El siguiente objetivo es la capacitación a los profesores, lo que va a sustentar al primero, ya que se requiere de actualización continua y especializada en ciertas áreas.

La capacitación son llamados "Cursos de Actualización Docente" que se efectúan cada semestre y donde se ofrecen temas relacionados con la pedagogía y el quehacer docente (dinámicas de grupo y estrategias de aprendizaje) según el área a la que pertenece el profesor; dándole así herramientas para su relación con los alumnos.

Las actividades que van encaminadas de manera mediata y que no están en los objetivos como tal pero existen dentro de los reglamentos, porque las normas le dan cierto orden a la organización.

Existe una amplia correlación entre los objetivos y la estructura. Poniendo como ejemplo: que si existe un cambio de objetivos trae a su vez modificaciones en la estructura, esto no quiere decir que la cambie, la reintegra o desintegra, no, sólo que está influida y configurada "por numerosos factores...presupuestos sociales, legales y tecnológicos de la realización de un determinado objetivo y, por tanto, la coyuntura histórica concreta...[y] la especie de los miembros: su actitud frente al objetivo, su predisposición para la colaboración, sus aptitudes, etc." (Mayntz, 1990. 103)

Todo esto implica que se pueda producir documentos escritos que permitan iniciar las acciones, como posibilidad de ofrecer un marco orientador par ala toma de decisiones participativas que deberán ir produciendo que la estructura organizacional se fortalezca.

2.2. LA PREPARATORIA, UNA ORGANIZACIÓN FORMADA

Cuando el grupo, quizás, en un principio informal se comenzó a integrar para el cumplimiento de un fin (producto o servicio); se plantea "hacia dónde va el grupo" así como los objetivos que llevarán a el cumplimiento de la tarea general que posee la organización, ya constituida, gracias a los elementos antes mencionados (filosofía y objetivos).

Sin embargo, es importante resaltar los aspectos estructurales que tiene la organización para desarrollarse y preservarse, que es necesario estudiar para así comprender su dinámica diaria.

La estructura de la organización, es ese ensamblaje que lo conforman los elementos relativamente estables y duraderos, como:

- la división del trabajo
- la distribución de los puestos

- la ordenación de las instancias.

Son todas esas relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas; es la base de la organización, que aunque en los hechos reales no coincidan, son los que le dan el nacimiento como organización.

2.2.1. INTEGRACIÓN

Toda organización social ha comenzado por la cooperación y la división del trabajo "la idea de la división del trabajo está ligada claramente a la idea de diferenciación de funciones. La organización puede lograr sus objetivos si establece diferencias con base en los tipos de tareas, localización geográfica, objetivos generales y específicos, recursos humanos disponibles dentro de la organización o cualquier otra racionalización" (Schein: 1982:12). Esto es, la existencia de un equipo que se integre en un lugar y tiempo determinados, los cuales trabajan de manera planificada en un mismo proceso de producción.

Dentro de la Preparatoria, todos los integrantes tienen un lugar de trabajo, que es el propio plantel, las instalaciones, y también un horario (turno matutino - 7 a 14 hrs. - y vespertino - 14 a 20 hrs -). hay una planificación basada principalmente en reglamentos tanto para los alumnos como para los maestros; y esto cuenta con un plan de estudios de las asignaturas que les corresponden; lo que lleva a realizar o proporcionar el servicio educativo del nivel bachillerato.

En un principio la cooperación se dio por medio de la coacción, se daban indicaciones que no se podían cuestionar, simplemente acatar; lo que logra que los objetivos no se cumplan como se habían planeado y la armonía decaiga.

Sin embargo, en un segundo momento, se encuentra la cooperación por un compromiso personal de los miembros que fundaron la escuela, lo que comienza a

lograr consensos que dan el logro de objetivos, la participación en los eventos oficiales y extracurriculares de todos los miembros.

En primera instancia, ya se encuentra la cooperación, lo que le da la entrada a la formalidad que rige a la mayoría de las organizaciones.

En segunda, está la división de trabajo, ese delegado de funciones que posee o va a poseer cada individuo, que en conjunto dará el cumplimiento del proceso de producción de la mercancía o servicio.

Aquí se establecen esos grupos formales que se derivan de sus funciones, por ejemplo: en una empresa donde hacen chamarras; habrá dentro de ella, equipos especialistas en cortar, en cocer, en pegar botones o colocar el cierre, dar el acabado, etc. todo esos grupos de individuos que posee una actividad en particular y que quizás estén dentro del organigrama de la organización, son los llamados grupos formales.

Dentro de la escuela están establecidos: los directivos, docentes, orientadores y alumnos.

La importancia de los grupos radica en que tienen injerencia sobre otros grupos, sobre algunos miembros que se refleja en la organización en general. Siendo un grupo de personas que se conforma "para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional" (Schein; 1983:136); dentro de éste existen dos tipos: los grupos permanentes que se ubican en algún departamento y los grupos temporales, los que sólo se integran por una comisión, un proyecto o comité.

También existen grupos o equipos temporales; ya que dentro del ciclo escolar se llevan a cabo varios eventos, que se delegan en proyectos "de acuerdo

al perfil" de los docentes, los cuales se integran y coordinan para realizar la tarea y sólo se mantienen hasta la realización de dicho evento, dando paso a otros más.

Cada miembro posee una función específica sea permanente o temporal, pero que da realce a su papel dentro de la organización.

Uno de los elementos importantes en el papel que desempeñan los miembros; entendiéndolo por papel "el complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado" (Mayntz: 1990: 106).

La descripción del papel, parte de diferentes lineamientos

- lo que se exige de un miembro (el tener, deber y poder hacer); muchas de las funciones de los integrantes de la organización se desdoblán éstas en tres fases: lo que se tiene que hacer por encomienda – lo que se debe hacer para poder desempeñar el rol que corresponde – poder hacer, reconociendo las limitaciones y alcances de cada individuo.
- El rol, la función y el objetivo propio de cada papel puede expresarse de manera general o precisa; lo que le puede dar herramientas para su actividad o dejar la puerta abierta para tomar decisiones en su acción.
- Cada miembro tiene un superior, y ellos tienen expectativas sobre la gente o su grupo de trabajo; lo que le proporciona al individuo una idea de cómo llevar a cabo su actividad

Los miembros quienes pertenecen a una organización, poseen un papel y a su vez pertenecen a un grupo formal y/o informal. Esto se puede observar dentro del organigrama de la institución; ya que mientras se encuentre dentro de él, se puede llamar como grupo formal, porque está plenamente identificado como tal. Lo que le da también ese grado son la existencia de jerarquías (pirámide) que puede dar pie a la formación de esos grupos.

2.2.2. EL ENCUENTRO CON LO FORMAL

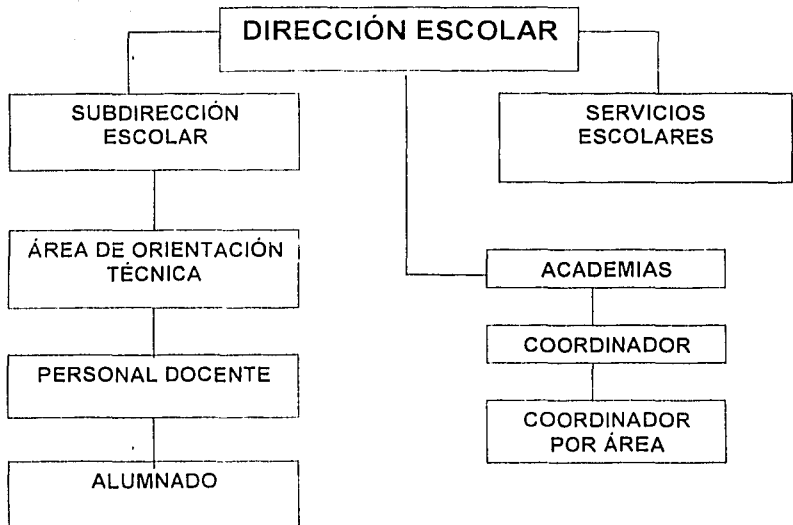
La estructura que es la existencia de la organización y lo está plenamente configurado ya sea por escrito o porque los mismos miembros lo tienen estipulado y lo realizan.

Esa formalidad le genera a la organización – orden que le dará las pautas necesarias para que funcione. quizás bien, quizás mal. no se sabe; pero si se sabrá el seguimiento que se lleva acabo, dando armas para las estrategias que hagan mejor a la organización.

El organigrama "representación gráfica... [donde se] bosqueja el esquema planeado... que tiene lugar de hecho... [y que] están constituidos por puntos que se unen entre si por medio de líneas. Los puntos y líneas pueden considerarse como simbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos y secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades)" (Mayntz:1991:119).

En la mayoría de las empresas o instituciones existen jerarquias que son observables dentro del un grafo llamado organigrama, es regularmente una estructura piramidal donde se encuentran los papeles de cada individuo perteneciente y de cuales depende mediata o inmediatamente (jefes – subordinados).

ORGANIGRAMA



De cierta manera todo el personal cumple las funciones más que por conocimiento previo de ellas por la lógica que tiene cada puesto.

2.2.2.1. REGLAMENTOS Y MANUALES

Para que estos subsistemas (grupos formales) lleven un orden, se rigen por reglamentos: esa normatividad de lineamientos que nos dan los derechos, las obligaciones, funciones, etc de cada miembro de la organización debe tener y debe hacer. Los que tienen dentro de la Preparatoria son los siguiente:

1.- MANUALES DE FUNCIONES DEL PERSONAL ADSCRITO AL NIVEL MEDIO SUPERIOR PROPEDÉUTICO, donde se constituye todas las actividades que tienen los directivos, secretarios escolares, orientadores, docentes, personal administrativo y personal de intendencia.

2.- LEY DEL TRABAJO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ESTADO Y MUNICIPIOS.

Ordenar legalmente para servir con honestidad y eficiencia a una sociedad cada vez más compleja y exigente.

Las relaciones de trabajo entre los tribunales administrativos, los organismos auxiliares de carácter estatal y municipal y los servidores públicos; desde el ingreso, al establecimiento del miembro dentro de alguna institución pública, hasta cuando sale el servidor público.

- jornada de trabajo
- sueldo
- derechos y obligaciones
- de la organización sindical

3.- DISPOSICIÓN REGLAMENTARIAS EN MATERIA LABORAL PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DOCENTES DEL SUBSISTEMA EDUCATIVO ESTATAL.

- Reglamento de condiciones generales de trabajo de los servidores públicos docentes.
- Reglamento de capacitación y desarrollo para los servidores públicos del poder ejecutivo del Estado de México
- Reglamento de seguridad e higiene en el trabajo para los servidores públicos.

4.- BASES INSTRUCTIVAS

Se reglamentan las cuotas y algunas normas precisas para los alumnos referentes a su estancia en la Institución (número de reprobadas, inasistencias, etc.).

5.- REGLAMENTO INTERNO DE LA PREPARATORIA OFICIAL No. 118

- De lo general.

- De los derechos de los alumnos
- De las obligaciones de los alumnos.

6.- REGLAMENTO DE LABORATORIO DE CÓMPUTO.

- Del comportamiento de los usuarios.
- Del uso de los equipos
- De la seguridad
- Del aseo
- Sanciones
- De la función del profesor responsable de las sesiones prácticas.

Todo esto da un grado de formalización, porque todo lo establecido lo ordena un reglamento; no en todos los aspectos puede decirse que sea rígida, de manera formal, si, porque hay apartados claros que sancionan ante alguna falta académica o administrativa: sin embargo, en cada centro educativo de manera interna se gestionan muchas concesiones que hacen que pueda tener flexibilidad las normas impuestas.

Dentro de las disposiciones reglamentarias en materia laboral, se estipula que los profesores interinos (por contrato temporal) no tienen derechos a varias concesiones, una de ellas son los días económicos (permisos con goce de sueldo), sólo los basificados; sin embargo, a nivel interno y en este caso dentro de la zona 25 se estipuló que los interinos pueden disponer de 2 a 3 días por semestre, siempre y cuando o sea antes o después de un día festivo, de vacaciones o lunes o viernes.

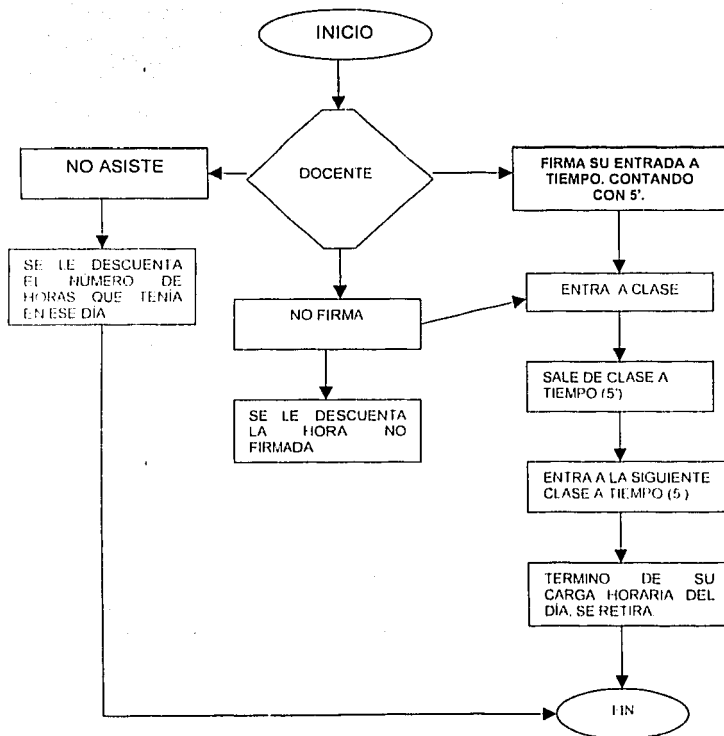
Todo esto nos lleva a que el objetivo de la Preparatoria se pueda llevar a cabo en el proceso formal de trabajo, sin embargo, la formalidad no lo es todo, sólo auxilia a los miembros de la organización con su labor, con el conocimiento de sus derechos y obligaciones.

Se destaca lo trascendental que es el establecer estas lineamientos, no sólo como reglas rígidas que llenan de una falsa burocracia, no, sino en el sentido estricto de una burocracia – planeada – organizada; que le da a cada institución los procesos para llevar acabo de forma sistemática sus actividades encaminadas a su fin; como se puede observa en el siguiente diagrama.

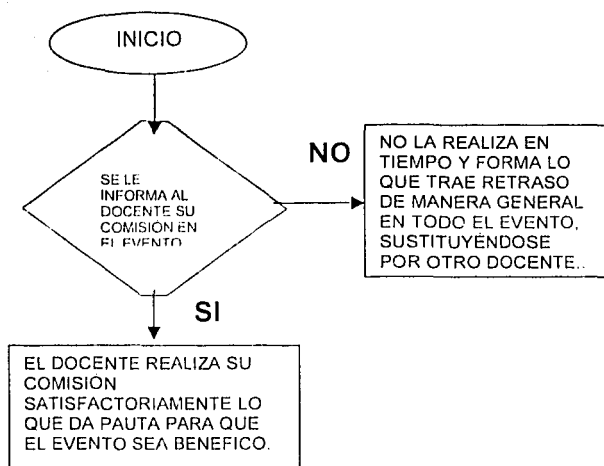
2.2.2.2. PROCESO FORMAL DE TRABAJO.

FLUJOGRAMA

3.4.1. PROCESO DE ASISTENCIA FORMAL



PROCESO DE EVENTOS



El proceso de asistencia (cuadro del punto 3.4.1) es el más importante que se da, porque es la parte académica, del servicio que se está prestando (educativo), sin embargo existe el de la realización de eventos y la entrega de calificaciones. En el primero, que es la labor del docente, se estipula que el profesor debe de ingresar a su clase en tiempo y forma, ya que es el primer paso para cumplir el proceso educativo; así como es responsabilidad del docente, dar el tema, objetivo de la clase y realizar una evaluación, ratificando o rectificando el aprendizaje.

Todo esto se concibe por el establecimiento de recursos, tanto humanos, que en este caso es el que le da vida a la institución y los materiales que permiten que el trabajo colegiado se lleve acabo, dando la pauta a integrar el trabajo de manera eficiente y funcional.

No se puede dejar de lado, los recursos con que se cuenta para que lo anterior se pueda obtener de manera más consolidada. La Preparatoria cuenta con:

RECURSOS TÉCNOLÓGICOS Y MATERIALES:

- 3 edificios
- Aulas (15)
- 4 computadoras en Servicios Escolares
- 1 computadora en Dirección
- 1 computadora en Subdirección
- mobiliario indispensable para los 588 alumnos (butacas, pizarrones)
- sala de cómputo (21 equipos completos – monitor, CPU, multimedia, etc)
- centro de fotocopiado
- estacionamiento
- canchas (múltiple, fútbol)
- material didáctico general.

RECURSOS HUMANOS:

- 2 directivos
- 6 orientadores
- 1 responsable de Servicios Escolares
- 28 profesores
- 4 secretarías
- 2 intendencias

48 miembros que pertenecen a la Preparatoria Oficial No. 118.

Después de que se ha podido describir a la Preparatoria como una organización formal, por sus lineamientos escritos, por su proceso de trabajo y por los recursos con que cuenta; es inevitable no dejar pasar a los miembros de la organización; ya que son ellos los que determinan los mecanismos de control, de poder, de autoridad, de comunicación; lo que al fin y al cabo le da el grado de funcionalidad, existencia o de desaparición.

2.2.3. PODER Y AUTORIDAD // CONTROL Y MOTIVACIÓN.

Dentro de la estructura formal, se encuentran las formas de poder // autoridad que se manifiesta en la organización. Esto se requiere debido a que para que las actividades queden coordinadas convenientemente es necesario que unos manden y otros obedezcan, y esto se dicta de acuerdo a las jerarquías que se grafican en el organigrama.

Entendiendo como poder "a cualquier relación donde un miembro podía imponer su voluntad a pesar de toda la resistencia" (Thompson en Salaman; 1989:)

Dentro de Escuela el poder se ha encontrado en 3 etapas. distinguidas por los 3 cambio directivos; quienes son los que se encuentran en la parte más alta de la pirámide jerárquica; y por consiguiente son los que coordinan. delegan y/o consensan las decisiones que se deben tomar dentro de la institución.

En la primera etapa fue de consenso. se delegaban coordinadores de algún proyecto de acuerdo al perfil y a los objetivos que se tenía que llevar a cabo; de ahí se consensaban propuestas y actividades. En la segunda, se imponía, y se acataban las instrucciones "las reglas se acatan no se discuten": lo que daba como resultado que los proyectos quedaran inconclusos o con baja calidad. En la tercera. sólo se delega los proyectos a pocos días de la realización oficial, tuvieran o no que ver con los perfiles de los profesores, lo que concluía que los eventos se desfasaran de los objetivos específicos del proyecto, y la presentación no fuera la apropiada.

Se sabe que el poder se ejerce; sin embargo es necesaria la participación de los otros para que se puede implantar, ya sea por la vía de la imposición absoluta o por el consenso; es indispensable que en quien recaiga este poder debe saber equilibrar. usar una y otra cuando así se juzgue necesario.

Una de las características ejercidas por quien posee el poder es la autoridad; en donde se puede observar rasgos de su personalidad y esto se distingue por las tres clases de autoridad que marca Weber:

1. "La autoridad carismática, basada en las características consagradas sobresalientes del individuo.
2. La autoridad tradicional basada en el respeto a las costumbres, y
3. La autoridad legal, basada en el código de reglas jurídicas y regulaciones" (Thompson en Salaman; 1989:)

Yendo sobre esta línea, la dirección actual de esta escuela, se rige dentro de las tres clases, obviamente en diferentes momentos: es carismática en la convivencia con los alumnos, cuando participa en algún evento cultural o deportivo; tradicional, por ser el director fundador, posee una imagen ya de tradición; y la legal racional por basarse en los reglamentos y las normas que están estipuladas a nivel externo e interno.

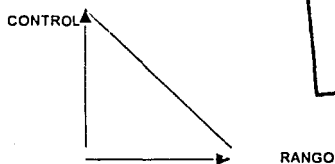
Los principios democráticos han enmarcado a las organizaciones en su estructura de poder // autoridad, donde este último existe "cuando la obediencia a las órdenes se apoyan en la creencia en su legitimidad, la creencia de que las órdenes se justifica y que es correcto obedecer" (Thompson en Salaman; 1989:)

Lo más trascendental es poder identificar el control que se ejerce por medio de la autoridad, y éste se puede graficar de acuerdo a su elevación y su pendiente, se diferencian cuatro tipos:

1. "Democrática, la mayor influencia está en los simples miembros.
2. Autoritaria, domina la cabeza de la organización.

3. Laissez Faire, los grupos de todos los rangos pueden hacer y dejar de hacer lo que les parezca y nadie tiene mucho que mandar a otros grupos; y
4. Poliárquico, la medida de control ejercido en alta, sin que un grupo de determindio rango domine a todos los demás juntos" (Mayntz; 1990: 131).

Dentro de la Preparatoria (No. 118) se puede graficar de la siguiente manera, en donde se muestra que la flecha vertical es el control, que es la cabeza de la organización, y la flecha horizontal que es el rango, que va de forma descendente, dirigido hacia los miembros de la institución.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Es autoritaria, porque aunque se pueda llegar a consenso en algunos casos siempre está pendiente la cabeza de la organización, y es ella la que da los lineamientos, delega funciones y mantiene las reglas y normas en vigor.

El control es necesario para el funcionamiento de cualquier organización, si se está hablando de individuos, donde se sabe que cada uno es único, y que es complicado mantenerlos en equilibrio; entonces el control pasará a ser una medida para ordenar y organizar.

Existen tres teorías relacionadas con estos estilos: La que tiene como base la Clásica, llamada "Racionales Económicas", que habla de que la gente actúa para aumentar su placer; aquí establecen, lo que hasta hoy en día se encuentran, la existencia de incentivos como motivadores, siendo el dinero el principal; lo que da

como resultado una compleja organización, creándose los sindicatos como respaldo a sus actividades. "Clasifican a los humanos en dos grupos – aquellos que no se le puede tener confianza, les motiva solamente el dinero y son calculadores, y aquellos que son dignos de confianza, están mucho más motivados y constituyen una élite moral que debe organizar y manejar las masas" (Schein; 1982: 50).

La que posee lineamientos de la teoría Humanista, se le llama "sociales", aquí las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana; el bienestar psicológico de los empleados es el incentivo número uno para que funcione el grupo en particular y la organización en general; dándole cohesión al grupo, confianza y ellos proporcionan mayor productividad. "la mayor fuente de insatisfacción del trabajador radica en la perturbación de las relaciones sociales, específicamente en la inhabilidad de: (1) poder hablar, cómodamente y por iniciativa propia son sus vecinos y (2) de dosificar sus contactos sociales en términos de su propia necesidad"(Jasinski en Schein; 1982: 61)

Y la Teoría del Auto – Actualización, esta motivación recae en las jerarquías de necesidades: se intentan cubrir las básicas, donde se requiere la autonomía del individuo para su trabajo. Aquí el gerente se preocupa por el trabajo, su autoridad no es sólo suya, se iguala el poder, tomando el papel participativo en las demás labores. Basado en la Teoría "Y", donde "el contrato incluye un intercambio de oportunidades para lograr premios intrínsecos (satisfacción por el trabajo realizado y por poder utilizar su propia capacidad) por la alta calidad del trabajo realizado y por la creatividad demostrada... dando lugar a su participación moral" (Schein; 1982: 65).

Dentro de las tres teorías, es común encontrar que la más antigua es la que se lleva más acabo, consiste en que la mayoría de los trabajos el gerente posee la responsabilidad total de las actividades que tiene su grupo de trabajo; siendo su principal motivador el dinero, pensando que sólo así se podrá tener mayor

productividad. Lo contrario aquí es que suele ser cierto esta proyección del incentivo: la gente trabaja por un sueldo; en un mundo donde se sobrevive o vive gracias al dinero, porque todo lo que nos rodea (en su mayoría) tiene valor de compra – venta, y por ello la actualidad de la teoría clásica.

En la Preparatoria, el director es la máxima autoridad, es el que toma las decisiones, delega funciones y propone cuando así lo juzga necesario para someter a consenso. El incentivo es por parte del Gobierno del Estado de México quien proporciona el dinero para las plantas docentes que hay en cada escuela. Sin embargo, dentro de la Preparatoria, a nivel interno se gestionan otros tipos de motivadores y aunque el papel o rol es el mismo, en algunas ocasiones éste se vuelve intermediario; dándole así otro realce a la motivación y a la integración del grupo. o de los grupos informales de manera general al decir "trabajamos para una misma institución y por ella la unión es lo primero", esto ha ayudado a que la escuela pueda con sus funciones.

Este control independientemente de que es delegado a una persona por el crédito que le otorga un papel y las autoridades que se encuentran más arriba; éste puede llevarse acabo gracias a la motivación.

La participación personal de los miembros de la organización depende en gran medida, del poder y la autoridad que se ejercen dentro de la organización. Existen 3 tipos según Etzioni:

1)" Alienante, que quiere decir que la persona no participa psicológicamente pero se le obliga a permanecer en la organización.

2)Calculadora, que quiere decir que las personas participan solamente en la medida en que puede hacer sólo lo que se espera que haga ' por el salario que recibe'; y

3)Moral, que quiere decir que la persona valora intrínsecamente su trabajo y la misión de la organización, participa y se identifica con la organización" (Schein; 1982: 43).

Dentro de la Preparatoria se pueden observar las tres tipologías entre los miembros, sobre todo en el desarrollo de sus actividades y en la participación que tienen en los eventos institucionales y extras. Pero para que esto se cumpla, existe un factor muy importante y que es en muchos casos indispensable para la realización de su labor y es la motivación.

2.2.3.1. MOTIVACIÓN

La motivación ha sido uno de los factores preocupantes dentro de las teorías de la organización; ya que sin olvidar que dichas organizaciones están formadas por personas con necesidades individuales y grupales, es necesario intuir "que es lo que hay en la naturaleza de los seres humanos que los hace comportarse en una forma determinada" (Schein; 1982: 36), frente a algunos elementos que se encuentran a su alrededor; ya sean físicos o humanos.

La motivación ya posee un grado de formalidad que principalmente se encuentra estipulada en los sueldos: bonos de productividad, puntualidad, asistencia, etc. que le dan al individuo cierto grado de responsabilidad y competitividad para obtenerlo.

Todos los individuos, como personas, tenemos necesidades, impulsos e instintos que tienen su origen biológico; pero éstas se van también aprendiendo por la cultura o subcultura en donde se desenvuelven; y esto a su vez adquiere otros matices cuando se relacionan con su trabajo.

Cuando la persona está en el trabajo aparecen las expectativas en donde se "postula esencialmente que la conducta de un empleado está en función del valor que éste le dé a un determinado resultado (por ejemplo: el dinero, la

responsabilidad, el logro) y del tipo de conducta con que esta persona espera lograr ese resultado, como por ejemplo si se trabaja más o menos se aumenta la calidad del trabajo" (Schein, 1982:70).

Existe en toda organización mecanismo de motivación, que se ocupan en muchas y diversas ocasiones como medio de control, "te doy esto a cambio de esto otro", lo que le da a la organización mayor productividad; esto no quiere decir que todas las personas tengan que estar agusto; pero en una sociedad donde no hay mucha solvencia económica, el que den más dinero por horas extras, por proyecto, por puntualidad o algún otro tipo de bono, nunca está de más.

Dentro de la Preparatoria Oficial No. 118, la principal fuente de motivación por parte de las autoridades del Gobierno del Estado de México es económica:

- Por el día del maestro.
- Gratificación por asistir a actos cívicos en días festivos.
- Apoyo a útiles escolares
- Apoyo con material didáctico
- Bono de productividad
- Gratificación de organización escolar.
- Días económicos
- Gratificación especial
- Aguinaldo
- Prima vacacional
- Despensa
- Actividades culturales.

Otro tipo de motivación formal es:

- Reconocimientos oficiales por parte de la escuela o de la supervisión escolar, por participar en eventos culturales, deportivos y académicos.

- Agradecimientos por escrito cuando se colabora en juntas, exposiciones en las justas de academia o en la planeación institucional, o en la ayuda a la organización de algún evento; por parte de la dirección escolar.

Aunado a la motivación formalmente establecida, se encuentra el contrato psicológico; que es "conjunto de expectativas, no escritas, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización" (Schein; 1982: 20 – 21).

2.2.3.2. CONTRATO PSICOLÓGICO.

El contrato psicológico se refiere a todos esos elementos no estipulados de manera formal y explícita; pero que desea el miembro para realizar mejor su trabajo, y va desde el salario, horario y la estancia dentro de la organización; que "implica además que cada miembro que desempeña un rol...tiene también expectativas sobre cosas como el salario...jornadas laborales, prestaciones y ventajas del empleo, garantía que no lo van a despedir...etc." (Schein; 1982: 21)

Aunque esto es por parte de los empleados, también están las expectativas de la organización, que van desde la imagen, la lealtad, y que lo que se haga sea por el bien de ellos.

En primera instancia se menciona la actitud del director, quien genera confianza entre los miembros, fundador de la escuela, es en si un motivador, se sabe como trabaja; pero también es bien sabido que posee el don de convencimiento, por su forma de dirigirse a las personas, la pregunta obligada de todos los lunes: ¿qué tal el fin de semana maestro?, ¿cómo encontró todo?, recuerde que las puertas de la oficina siempre están abiertas.

La motivación y el interés es la labor diaria que se manifiesta en el aula, en la institución en general y a nivel personal; por ello el énfasis necesario a este apartado.

Por parte de los directivos de la organización siempre ha habido el trato directo y cordial, lo que despierta entre los docentes voces "qué buena onda, es padre escuchar esto desde temprano".

Siguiendo con estos parámetros, la escuela está considerada físicamente una de las mejores escuelas de la zona, se pensaba que sería una preparatoria particular; sin embargo, no fue así, siendo una de las instalaciones más completas, amplias y cómodas (ver recursos tecnológicos y materiales).

La ubicación de la escuela, que se encuentra en una zona considerada de alto riesgo, debido a que dentro de la colonia se cuenta que existen bandas con dominio territorial, y dedicadas a la venta y consumo de drogas. Dentro del mismo plantel contamos con alumnos de esta categoría, información que es importante en la realización de sus actividades.

La actitud de los docentes que ha funcionado ante los alumnos de la zona, es de amigos, de confianza y de consenso; cosa que se transmite de un docente a otro para que lo considere en su labor de aula.

Otro más es que la organización da los materiales tanto de manera física como las concesiones necesarias a cambio de otorgarle a la Institución tiempo si se requiere, espacio, imagen de lealtad, unión y orden, todo "por el bien de la escuela".

Todo esto se guía bajo las expectativas que tiene la organización basados en su filosofía y objetivos; como las que tiene cada miembro, lo que le da la motivación requerida para llevar a cabo su función.

Dadas estas motivaciones nombradas como "contrato psicológico" que son las que de cierta manera van más ligadas a la estancia del individuo, se encuentran las ya establecidas y que le dan la vuelta al círculo de éstas.

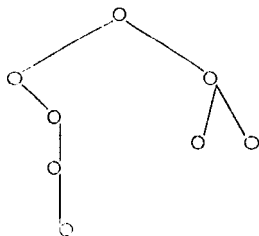
Se dice que para que la motivación sea eficiente es necesario tomar en cuenta algunos aspectos que se basan en aportaciones de investigadores desde el punto de vista situacional y de desarrollo.

Como está estructurado el organigrama se puede observar : la autoridad, el poder y la comunicación que existe hacia adentro de la organización. Pero todo esto no sería posible sino existe un sistema de comunicación que proporcione la información necesaria para la transmisión de órdenes, mandatos, que se requiere para llevar acabo la función de cada miembro.

2.2.4. ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación; es lo que comienza y da forma a las relaciones que se ejercen dentro y fuera de la organización.

Por ello, existe una estructura de la comunicación donde se involucran: órdenes y mandatos. información – la que se necesita – para decidir y ordenar, se representa gráficamente por el organigrama; ya que proporciona el grafo que se encuentra "unidos por líneas y puntos, simbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades. Lógico que todas las unidades de una organización tengan que estar conectadas entre sí (número mínimo de líneas), lo que son estructuras vulnerables, enlaces indirectos (sendas) sobre los directos (líneas)" (Morgan; 1990: 119). Siguiendo esa línea del organigrama es así como quedan las redes formales de comunicación.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Es donde se expresa la forma real de la comunicación, de acuerdo al organigrama, la transmisión de órdenes y mandatos, que en este caso es en forma oral y escrita, y son: notificaciones (eventos, proyectos, académicas, algún cambio de última hora – horario, uniforme, etc. -), informaciones (juntas, participaciones en algún proyecto interno), informes (de supervisión).

Cuando se van a delegar funciones se hacen por escrito (actualmente), se manda el documento donde el profesor debe firmar de enterado; y así pasa con cada evento que se llevará a cabo. y en algunas ocasiones, cuando se amerita, la comunicación es oral por parte del director, sobre todo si se trata de algo netamente confidencial.

En algunos casos la información no está clara y eso logra que la comunicación no sea eficaz y por consiguiente no se realice de acuerdo al objetivo que tenga la transmisión de esos datos.

Pero aquí no se queda este proceso, el que tiene más importancia, porque es el que se encamina hacia el objetivo del centro educativo: "la difusión del saber y la influencia pedagógica, actividades, en suma, que consiste en una comunicación oral y directa entre los maestros y los alumnos" (Mayntz; 1990: 117). Aquí se gesta la comunicación en su forma más amplia por ser parte del saber educativo.

Dentro de cualquier institución educativa se generan infinidad de relaciones: maestro – alumno, alumno – alumno, directivos – maestro, directivos – alumnos, maestro – maestro; que de alguna manera ayudan a involucrarse con los cometidos de la escuela; en la manera en que ven la unión de los profesores, la amistad (en algunos casos), el respeto, la educación, etc., sirve como ejemplo hacia los alumnos.

En la Preparatoria la comunicación es amplia para cada miembro, de manera estrecha, institucional, formal o informal se percibe en cada ámbito. Esto tiene que ver con la creación de los grupos y el que se persiga el fin que tiene la organización. De manera concreta es lineal, sin embargo en la práctica diaria, el trato es directo.

"Sigue siendo importante comprobar que la creciente magnitud de las organizaciones exige de por sí un cierto aumento proporcional de las actividades mediatas, especialmente de las actividades de dirección, coordinación, comunicaciones, recopilación, archivo y elaboración de informaciones, así como de una serie de actividades auxiliares especializadas para la dirección de las organizaciones (ejemplo: deliberaciones de la junta directiva, toma de decisiones con otros grupos, investigaciones)" (Morgan; 1990: 142).

Es necesario aclarar que en toda organización deben existir relaciones e interrelaciones, ya que son las que la constituyen como tal; no pueden existir ninguna unidad aislada, porque esto impediría que las funciones que se tienen que cumplir no se lleven a cabo. Aunque como en toda relación siempre se encuentran inconvenientes "toda unidad que no representa un punto terminal constituye aquí un punto de enlace (punto de intersección), por lo que estas estructuras son vulnerables y llevan consigo el peligro de crear cuello de botella y retrasos" (Mayntz; 1990: 122); pequeños o grandes que impiden llegar la información o que la atorran dando así retrasos y visiones equívocas de una misma cosa.

En ocasiones la información o documentación que se manda desde instancias superiores (Departamento de Educación o del Sindicato), se queda sólo entre los directivos (en el mejor de los casos), y son ellos que de acuerdo a ciertos intereses, destapan la información cuando así lo juzgan necesario. Y dentro de la Preparatoria, entre los mismos docentes se cubre información que puede ser de vital importancia, girando a intereses personales: 1) porque le puede impedir el reconocimiento, 2) por el descrédito, 3) porque la otra persona no es del agrado de

la otra, etc. Elementos que van impidiendo que las relaciones comunicativas que tienen que ir hacia el fin común no se cumpla y se vaya bloqueando.

El que obtiene y maneja la información es el director, debido a los contactos que tiene en el exterior, quien en algunos casos hace participe a la subdirección, sin embargo de aquí no baja la información en tiempo y forma, lo que ocasiona retrasos o baja calidad del trabajo, por la premura con que se realiza.

Por todo esto es importante que la comunicación sea abierta, que la autoridad y el control ejercidos sea con una visión general de que el elemento movilizador de toda organización es la comunicación; por lo que se crean las empresas o instituciones, se ordenan las jerarquías, se dispone del control necesario, y se le da el realce a las necesidades de los miembros.

De aquí nace la necesidad de que los miembros que integran la organización sean elegidos de la manera más idónea para beneficiar a la empresa a la cual van a pertenecer.

2.3. PROCESO FORMAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE SUS MIEMBROS.

La organización debe ganar miembros, lograr su permanencia y hacer que trabajen bajo los lineamientos que posee la estructura. Por ello, se realiza el proceso de: reclutamiento, selección, inducción y socialización, que es el proceso que siguen las organizaciones para contratar adecuadamente a los individuos que formaran parte de la institución o centro de trabajo.

El reclutamiento, depende en primera instancia de la actitud de los miembros frente al objetivo; ya sea que esté de acuerdo, o que por algún interés personal acepte ingresar, los motivos que tiene para ingresar a esa y no otra organización.

Todas las organizaciones tienen diferentes formas de reclutar: de manera voluntaria (ofrecer alicientes); por medio de convocatorias o por la transmisión de información entre los miembros (toma de contacto).

Cuando se recluta, se ofrece algunas ventajas, lo que da alternativas al miembro potencial, éstas pueden ser: la posibilidad de un ascenso (que casi en todas las organizaciones se presenta), el sueldo atractivo (fijo, bonos, premios, etc.), una buena reputación, el prestigio personal (por el puesto, el tipo de organización o las relaciones que pueden existir).

La selección que es cuando el reclutado se ha sometido a diversas pruebas y entrevistas, ya que se le han practicado, se lleva a cabo la inducción, que es cuando el miembro dice que sí, cuando ya se ha hecho de su conocimiento: sueldo, función, horario, ser presentado ante los demás miembros, así como una visita por la institución a la que va a pertenecer.

Después de que el personal está contratado formalmente (escrito), se somete a el siguiente proceso, que es el de entrenamiento, capacitación y/o adiestramiento; en el primero es donde se aprende a hacer una tarea; el segundo, es un programa que requiere más tiempo, donde se incluye lo anterior así como cursos de relaciones humanas, valores, etc.; y el tercero, es donde se habilita físicamente a una persona para realizar alguna actividad. Lo que indica que el miembro ya está habilitado, con las cualidades propias y las adquiridas durante el proceso para comenzar con su labor.

Dentro de la Preparatoria no hay un documento donde se encuentre formalizado el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal; pero por la experiencia personal, se lleva a cabo de la siguiente manera:

Para el reclutamiento, asisten todos los profesores que tienen el conocimiento de la existencia de la Preparatoria, quienes llevan su curriculum y piden horas en algunas materias.

Para la selección, hay algunos maestros que se les habla para que asistan a una entrevista con el director, quien realiza algunas preguntas de este tipo: ¿perspectivas de trabajo?, ¿dinámica de clase?, ¿a qué se ha dedicado y por qué decidió incorporarse a la docencia?, ¿cuál es la visión de los adolescentes?. ¿cuál es la principal aportación de los jóvenes a la dinámica social, económica, política y cultural del país?; después se les pide algunos documentos que son requeridos por el Departamento de Educación de Bachillerato General:

- acta de nacimiento
- carta de antecedentes no penales
- certificado médico (institución pública)
- preparación profesional (título)
- copia de la credencial de lector
- solicitud

De ser aceptados y cubrir el perfil de alguna materia se propone por el director en la plantilla de maestros de cada semestre o del ciclo escolar (según el caso). la documentación es enviada a Supervisión, quien hace la segunda revisión de los papeles y del perfil requerido, quien avala o rechaza la propuesta. De aquí pasa al Departamento de Bachillerato General, quienes dan la tercera revisión y quienes finalmente deciden si es aceptado o no.

Informalmente el Sindicato también tiene su participación porque a la par que se manda la documentación al Departamento; también es enviada por el Sindicato; ya que ellos tienen propuestas y acceso a algunas plazas en las Preparatorias o en las Escuelas en general.

Al estar aceptado, después les llega el nombramiento donde estipula el tipo de puesto, las horas, el sueldo y la escuela donde se laborará, con fecha de cuando se comienza y vence el nombramiento.

Para la inducción, ya que está aceptado, se les da la materia, las horas, los grupos y el programa que tendrá que cubrir.

Hay cursos de Actualización Docente que se llevan a cabo cada semestre y donde los maestros tienen talleres, conferencias sobre algunos temas actuales o dinámicas que le ayuden al profesor a generar habilidades en los alumnos o para tener herramientas que le permitan impartir de manera funcional la clase.

Es una forma de capacitación, ya que es programado, tiene una duración de 3 a 5 días según los temas; y dentro de éstas se dan cursos de relaciones humanas y valores; ya que se trata con adolescentes quienes se encuentran en una etapa difícil.

En realidad lo único que no queda claro, es el por qué no se dice cuáles son las funciones específicas de cada miembro; se deduce por la dinámica diaria, más no se especifica en el contrato, o por el diálogo.

Esto es uno de los procesos más detallados y que debe de ser el más importante; ya que las organizaciones son los individuos, ellos la hacen, la desarrollan y en ocasiones la derrumban o acrecientan; por ello se tiene que dar mayor énfasis y escoger a la gente pertinente que se guíe más hacia el fin y los objetivos de la organización: como que sea capaz de adaptarse a los cambios que pueden ocurrir de acuerdo al contexto en que se está, lo que coincidirá en la realización de manera óptima del producto o servicio que se preste a la sociedad.

2.4. REPERTORIO DE PROBLEMÁTICAS

La formalidad ya se pudo distinguir de la informalidad, esto es en la medida en que todo se encuentra justificado – escrito, del orden que se establece en la realización de los objetivos para llegar al cumplimiento o no de la filosofía organizacional (misión y visión).

"Actividades y relaciones determinantes por reglas firmemente establecidas... por tanto organizar significa crear reglas generales y duraderas para la actuación dirigida a un fin" (Mayntz, 1991: 112)

Por ello, dentro de la Preparatoria existen diversas áreas de atención, porque debido a su corta existencia (2 años) aún falta reglamentar o manualizar algunas cuestiones, por ejemplo:

- En el área administrativa, en primera no existe una persona formalmente encargada, hay una comisionada por el director, y está ahí porque el departamento no ha dado plaza para esta área: en segunda, se han presentado muchos problemas por no estar organizada toda la documentación, por no llevar un procedimiento para revisar todo el seguimiento de evaluación; el poco o escaso conocimiento de las bases instructivas, lo que ha llevado a que los alumnos ya inscritos y con 2 ó 3 meses cursando el ciclo 2002 – 2003 tengan que darse de baja definitiva, por tener más materias reprobadas de las permitidas por el reglamento: la falta de comunicación entre los orientadores, secretario escolar, directivos a cerca del seguimiento que se lleva de los alumnos irregulares.
- En el área de Docentes, el principal problema es la intolerancia, el que siempre quiere sobresalir uno más que otro, y se repite lo mismo los proyectos que se delegan a uno o unos no se llevan acabo, la no participación de los demás profesores atrasa la actividad. El perfil de los

maestros no concuerdan con materias que imparte, dando como consecuencia que el maestro no tenga la aptitud y actitud idónea dentro del salón de clases; ocasionando una falta de interés y la coacción por parte del docente hacia los alumnos, llegando incluso a pedir la destitución de algún maestro.

- Pero uno de los principales problemas que ha marcado a la institución son los cambios directivos, dentro de estos dos años han existido 4 cambios con 3 profesores diferentes, lo que ha traído transformaciones en reglamentos internos, en desajustes docentes y en descontento en el alumnado. Se deducen diversas causas: 1) la premura con que se abrió la escuela, estando a un poco más de un mes de haber iniciado el ciclo 2000 – 2001. 2) que el director oficial el Prof. Jorge Madrid Caudillo, estaba a la vez comisionado como asesor sindical de la sección 06 de Ecatepec; cargo que le absorbía todo su tiempo. 3) que nadie cubría todos los requisitos establecidos por el Departamento de Educación Media Superior y no llegaban a un acuerdo con el Sindicato de Maestros; quienes eran los que habían comisionado al director de la Preparatoria. 4) que están en juego muchos intereses personales, políticos y económicos, mismos que se notaron con los directivos sucesores, quienes cuidaban unos ángulos mientras descuidaban el objetivo principal de cualquier Centro Educativo: el aprendizaje de los alumnos; siendo estos los beneficiarios del servicio.

La formalidad es uno de los aspectos que invaden a las organizaciones; sin embargo, sólo para estar enterados de los pormenores que hay que seguir para llevar la labor legalmente, pero ya en la práctica esto cambia y pocas veces se lleva acabo.

La escuela se encuentra formalizada y no tanto por el aspecto interno, sino son lineamientos que marca el Departamento de Educación Media Superior y el Gobierno del Estado de México.

De manera general se puede decir que la área de atención urgente es la comunicación, que por diversas causas provoca la falta de toma de decisiones, la no concretización de los proyectos, que haya fallas en lo administrativo y en los eventos; y el cambio de directivos donde no llegan a acoplarse a lo que hay sino a imponer sus modos y formas sin observar el terreno al que se están enfrentando, lo que no siempre es funcional para la escuela.

Pero qué diferencia existe entre esos problemas existentes en el marco de lo establecido formalmente, de lo que debe ser, y eso otro que de manera informal se da; y que puede darle realce y preservar a la institución.

Esto es importante mencionar, para observar la distancia equiparable a lo funcional o no para la organización de lo que debe ser y de lo que es; deducir si en algunos casos puede ser más conveniente la formalidad (escrita – oral) o la informalidad que se puede presentar hasta de forma innata y que le da funcionalidad. Por ello la necesidad de tener esas dos visiones aunque en esta primera instancia ser de manera general, y que en el próximo capítulo se abordará más profundamente.

2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL: EL DEBER SER Y EL SER

Toda sociedad se encuentra compuesta por diversos ámbitos: económicos, políticos, social y cultural; elementos que para que funcionen es necesario que se encuentren ordenados dentro de éste existen organizaciones que tanto pueden depender de estos.

Uno de los aspectos más importantes y que más han llamado la atención es la relación que existe entre cultura y organización.

Cultura "metafóricamente [se deriva] de la idea de 'cultivo', el proceso de cuidar y desarrollar la tierra... refiriéndose a los modos de desarrollo reflejados en

un sistema de sociedad compuesto de conocimiento, ideologías, valores, leyes y un ritual diario" (Morgan; 1991: 100).

Todo lo que se encuentra, fuera y dentro de la organización forma parte de la cultura, ya que en primera, los miembros de éstas son seres humanos que ya traen consigo conocimiento, ideologías, valores, costumbres, hábitos que enmarcan su comportamiento y sus relaciones con los demás seres que integran la organización. Lo que permite su adaptación a la estructura permitiendo el bueno o mal funcionamiento.

Sería difícil enmarcar a cada miembro de la organización; sin embargo también existen las normas y reglas (leyes) que marcan la formalidad cultural de la organización. Esto es, de todas las diferencias hay algunas que van a ser semejantes, lo que integran y hacen que funcione la institución como tal. Es ahí donde nace la cultura de la organización, donde "se habla realmente de un proceso de estructuras reales que nos permitan ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetivos y situaciones de modos distintos. Estos modelos de comprensión también ofrecen la base para formar nuestro propio comportamiento apreciado y significativo" (Morgan; 1991:115).

Toda organización cultural, y no por dar algún servicio o un producto; sino por ser parte de la realidad social, donde se concretan relaciones y reglas que le dan ese toque único, y esto va de la mano a que cada miembro tiene una interpretación en particular y toda la empresa en general. Por ejemplo: "los eslóganes, el lenguaje evocador, los símbolos, anécdotas, mitos, ceremonias, rituales y modelos de comportamiento tribal decoran la superficie de la vida organizacional, dan indicios de la existencia de un sistema de significados mucho más profundo y penetrante" (Morgan; 1991: 120) que le dan más identidad a la organización y a sus miembros identificación con ella.

Todo esto está en función del deber ser, de cómo la organización tiene que seguir ciertos procedimientos necesarios para la funcionalidad, para que el engranaje pueda llevar a cabo su tarea adecuadamente y así se cumpla con los objetivos – actividades que se habían marcado como organización. De cómo lo enmarca la cultura y ella le dicta algunos lineamientos de ordenamiento.

La Preparatoria no puede ser la excepción, hay muchas cosas que la diferencian entre el deber ser y el ser; entre eso que está y que no se lleva a cabo como tal, donde siempre hay modificaciones entre lo escrito y lo real, como se puede decir "entre teoría y práctica".

Las reglas, por el simple nombre suenan inflexibles, rígidas y estrictas, casi casi irrompibles; pero pasándose al aspecto real, de lo que se vive habitualmente son accesibles: el trabajo con humanos da la pauta a que las cosas no sean tan tajantes y que existan concesiones. Se sabe que hay fallas naturales que pueden hacer que la función que realiza algún miembro no sea al 100% o que un día no se lleve a cabo. Para estos casos se puede presentar algunas flexiones.

Se sabe que la mayoría de las organizaciones se rigen bajo algunos lineamientos burocráticos, que según Morgan dice "deberíamos estar alerta ante el significado oculto de la cercana regulación y supervisión de la actividad humana, la implacable planificación y programación del trabajo y la importancia de la productividad, cumplimiento de las normas, reglas, deber y obediencia. La burocracia es una forma mecanicista de organización..." (Morgan, 1991: 197); sin embargo, no todo esto lleva a la funcionalidad a la mayor productividad; recordemos que todas las organizaciones son diferentes debido a lo disímil que existe entre los miembros; por ello lo que puede ser aplicable a algunas para otras puede ser todo lo contrario y hasta contraproducente. Por ello las normas en lo formal pueden ser aplicables a todas las empresas; pero en lo informal, en lo real puede existir la constante transgresión a la norma, y no precisamente por violarla, sino dar otra visión a aspectos específicos y concretos que lo amerita.

En este rubro se puede mencionar con:

- los días económicos para los interinos no existen; sin embargo por acuerdo interno, se pueden pedir de 2 a 3 días durante el semestre.
- Las entradas y salidas deben ser firmadas, sino es así es falta, aunque haya sido por olvido que no se firme (regla); sin embargo, cuando hay constancia de que el maestro si estuvo se pasa la hoja para que firme.
- Se tiene 15 minutos de tolerancia para llegar, si se entra después es retardo y si es más del minuto 30 falta; pero en algunos casos se omite esta regla.
- Cuando se selecciona a un individuo, en realidad no siempre los requisitos son rígidos, se adaptan también a las necesidades de la escuela y de los propios directivos. Así como los que puede mandar el Sindicato, que su función neta no tiene injerencia sobre la selección o admisión del personal. También las relaciones pueden facilitar la entrada sin tanto tramite.

Existe la falta de algunos documentos, que pueden ser guía para el procedimiento de algunos casos, que podrían ayudar a mantener una línea este quien esté en la dirección o en la toma de decisiones. Estos pueden ser: manual de reclutamiento y selección del personal – lo que daría como resultado que se siguiera el perfil del candidato para la asignatura adecuada para la materia impartida - , manual del departamento administrativo, y así evitar lo errores que los han llevado a problemas severos con los padres de familia.

Sin embargo, todo este cúmulo de problemas y de diferencias , valen la pena la reflexión y la búsqueda de posible soluciones que le otorguen a la organización un mínimo de sugerencias para encontrar el camino más correcto para la institución a la que se pertenece.

2.6. REFLEXIÓN – POSIBLES SOLUCIONES

En realidad el punto más importante para vivir en sociedad es la comunicación, con ella somos capaces de expresar, informar y por consiguiente reflexionar y encontrar posibles soluciones a los problemas que se van presentando.

Las organizaciones son punto de reunión de individuos que se rigen bajo algunas normas y lineamientos para llevar un proceso que llevan al cumplimiento de objetivos y el logro del fin que marca a la organización como tal. Estas relaciones que se van gestando internamente y que en muchas ocasiones se transpolan en lo externo, se mantienen o se exterminan gracias a la comunicación.

La comunicación es el antídoto para la incertidumbre, es el condimento para que las relaciones sociales se lleven con armonía, no en el sentido estricto de la palabra "correspondencia establecida entre dos cosas", sino que con el motivo que se requiere para la realización de la función pertinente.

Dentro de la Preparatoria este requerimiento innato que es la habilidad de comunicarnos, no se lleva a cabo como se supone que debe ser (Ego – mensaje – Alter), lo que provoca la desinformación, la mala interpretación y el conflicto.

Se sabe que los que la conforman son seres humanos, cada uno diferente y con una trayectoria personal distinta, que les da el toque de aislamiento o socialización mediatos o inmediatos; y que el mismo trato con los demás los mantiene a la expectativa con esa otra persona; lo que ocasiona que esa información requerida no se dé, dando como resultado que no haya consensos que podrían traer mejores soluciones a los problemas (maestro – alumno, maestro – maestro, director – subdirectora – orientadores, maestro – directivos).

- 1) Maestro – Alumno: la coacción (no en todos los casos) por parte de los maestros, el no aclarar la reglas que se establecen dentro del salón de clase,, y el olvido de que se está trabajando con seres humanos no con robots o máquinas, donde la respuesta existente es la memoria, no la reflexión, la opinión.
- 2) Maestro – Maestro: existen academias que se tienen que reunir periódicamente, lo que hace que haya interdisciplinariedad entre las áreas del mapa curricular; sin embargo las reuniones se cambian a cada instante por la poca disponibilidad de los profesores; o sólo se avisa el mismo día, lo que ocasiona que sea al vapor y no se tenga preparado algo.
- 3) Director – Subdirectora – Orientadores: no hay comunicación, o la orden que da uno el otro no la respalda o aprueba, lo que hace mantener a la expectativa a otro, o simplemente no se dicen las cosas que a veces se tornan problemas.
- 4) Maestro – Directivos: en este rubro se refiere a los proyectos, se encomiendan de un momento a otro, no se establecen los objetivos principales; y cuando alguien desea hacer alguna actividad extracurricular es necesario realizar el proyecto que se queda estacionado por algún tiempo, y cuando se le da salida hay poco tiempo para la realización.

Es necesaria la disponibilidad de los maestros, tanto en tiempo como en espacio, para poder llegar a consensos que les dé una perspectiva más amplia de los problemas tratados, y se habrá el abanico de posibilidades – soluciones, que le den salida y la armonía necesaria a lo tratado.

Adaptarse a los cambios, tanto el entrante como los que ya están establecidos en la institución; es necesario un reconocimiento por parte de los directivos que entren, que vean la funcionalidad de lo que está y sobre ello cambiar, no perdiendo los objetivos importantes de la escuela, y sobre todo

sintiéndose parte de ella, la identidad (sentir no de ella sino parte de ella), indispensable para el desenvolvimiento de los miembros dentro de la Preparatoria.

Parte de la disponibilidad es también el querer comunicarnos; hay que concientizar la importancia que tiene en la organización, el que la información requerida sea conocida por las personas apropiadas; para que se deje un poco más la historia de vida que se trae (carácter, creencias, experiencias, actitud, aptitud, etc.) y se adapten a los grupos y sub grupos que conforman toda la institución; llevando así a que se realicen los proyectos,, que lo eventos a realizar sean exitosos; y que el "pique" entre sub grupos no sea el realce de juego de poderes, sino que se fije que trabajamos hacia un mismo fin – la educación de los alumnos, la formación (académica – plan de estudios – y extra académica – valores –), lo que se verá reflejado en la imagen de la organización: de las autoridades, de las escuelas cercanas, de los padres de familia y colonos, de los propios alumnos, de los miembros que poseen una función específica en la escuela; ya que son todos ellos los que le dan el realce y prestigio a la institución.

Se sabe que para que los miembros se sientan parte de la organización, independientemente de las relaciones gestadas, es, la identidad de la Preparatoria; quizás los fundadores tengan otra perspectiva, debido a que la han visto crecer en forma y contenido, y quizás fueron ellos los que le dieron el grado de formalidad al establecer algunos lineamientos que hoy se cuentan entre la Misión, Visión y objetivos. Sin embargo, falta la unidad de los profesores que entraron después, para que ellos también se sientan parte de ella, como los iniciadores, dando más interés a la realización y participación de los que acontece dentro de la escuela o que es complemento de esto.

El crear una identidad no es cosa fácil, lo primero será integrar a los miembros, mostrarles la importante labor que tienen y la responsabilidad que se ejerce al ser proveedores del conocimiento y de herramientas para que el alumno pueda buscar el suyo como complemento del visto (auto aprendizaje). El que sea

tomado en cuenta en eventos, en proyectos, hacerlos sentir importantes, más no indispensables, porque esto puede generar que nos e pueda manejar adecuadamente el poder que poseen. Pero si que la participación que tengan es parte del todo; y para que ese todo se complemente hará falta ese elemento.

La necesidad de designar a un directivo por tiempo más prolongado; ya que ha provocado inestabilidad y bajas considerables en la adaptación. Los directivos son los dirigentes de la organización, son los que dan el banderazo de salida, dando comienzo a toda la dinámica institucional; cuando comienza uno y llega otro a terminar, cuando este último sus intereses parten de otro modo, el descontrol es normal. Por ello, la propuesta de tiempo.

Pero son sólo unas posibilidades, el futuro aunque a veces puede deducirse es incierto, las cosas pueden cambiar y dar un giro de 360°, lo que transforma el panorama de soluciones que se habían contemplado. Aún así hay constantes de donde se tiene que echar mano para no dejar morir y sí resurgir a la organización.

ESCENARIO PROBABLE: UN FUTURO INCIERTO

En la Preparatoria su formalidad está basada en las reglas y normas externas, ya que lo dictan las dos instancias de las que depende las Instituciones Públicas del Estado de México, ya antes mencionadas; cada aspecto tanto de manera interna en la escuela, como de los miembros están regulados por ellas, lo que de cierta manera la coloca en una alto grado de formalidad. Esto tiene que ver de manera directa con el entorno, ya que de él proviene la formalidad de la institución; así como las reglas que se establecieron dentro de la escuela son debido a las características que se tienen del contexto, en función de mejorar su estancia en la escuela.

Aunque seguir tal cual está establecido cada lineamiento, podría traer desánimo a los actores de la organización refiriéndose a los docentes; sin

embargo esta estructura formalizada se contrapone a la real, lo que hace que cada norma sea flexible de acuerdo a la situación presentada.

Una estructura se crea a partir de la dinámica existente tanto del entorno como de los miembros, y los cambios que se gestan también dependen de ellos; "Los componentes tienen capacidades limitadas para procesar información (Morgan; 1991: 69), como lo asevera Herbert Simón, al hablar sobre que las organizaciones no pueden ser racionales completamente; no se debe dejar a un lado que se trabaja con humanos, seres imperfectos por naturaleza, que si se pueden complementar, gracias al trabajo en equipo, a organizarse en grupos; no significa que puedan dejar a un lado su subjetividad e irracionalidad.

Es por ello que los procesos se llevan a cabo gracias a que se trabaja en equipo y que se guían bajo un mismo objetivo; actuando con base en la información que se le está proporcionando, de las formas de control existentes y de las propuestas planteando.

Parte de la actuación de los miembros es el papel o la función que tiene dentro de la organización; para que éste se lleve a cabo se "requiere de gran cantidad de información para ser procesada por los tomadores de decisiones durante el desarrollo de su tarea" (Morgan; 1991: 70). Lo que da a entender que mientras que la información se tenga y se maneje adecuadamente bajo la batuta de un buen dirigente y de los procesos que se lleven a cabo de manera que los objetivos se cumplan, el futuro de todo centro educativo podrá ser descendente y fructífero.

Es importante establecer que hay elementos funcionales que ayudan a que las organizaciones se mantengan, y van desde el reclutamiento, selección del personal; el control, la motivación como incentivo a los miembros, la comunicación y la cultura que envuelve a la organización. Aspectos que enmarcan todo el proceso desde la perspectiva institucional.

Todos estos niveles o formas de organización ya establecidos inciden directamente en los actores debido a que son lo que les dan las pautas a los procesos productivos, y por ellos comienza sus modos de agruparse para cumplir sus metas y también son lo que le dan los incentivos que los motivan a la realización del trabajo.

La estructura de toda organización se gesta en cimientos rígidos, con bases que la van haciendo idear sus modos de desarrollar sus actividades diarias, sus formas de control, lo que le va dando dirección al proceso en general; sin embargo, hay aspectos que son indispensables: mantener, que le dan orden a los procesos y la dinámica a los miembros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO

LA IMPORTANCIA DEL ASESOR

EN LAS ORGANIZACIONES

Dentro de toda organización, el principal ingrediente es la existencia de individuos, de seres humanos que forman y dan vida a todo el sistema social; es por ello, que es importante el estudio de su participación: el rol, el papel que desempeñan de forma real que le funciona a la institución misma a la que pertenece.

Estos actores se desenvuelven en un tiempo y espacio que los ubica como organización y como grupo; donde ellos inmiscuyen su individualidad, su personalidad y su cultura. Lo que hace que cada organización sea compleja, por la diversidad de seres que la ocupan.

Para poder identificar las características de distinción, las ciencias se valen de métodos cuantitativos y cualitativos, con sus respectivas técnicas.

La cuantitativa extrae números, dando una visión de la parte externa de la investigación; buscando la sistematización del conocimiento, haciéndolo comparable, medible, comprobable y replicable; transformando ese pedazo de la realidad en números. Permitiendo conocer la productividad, por costos, ganancias y pérdidas, tanto materiales como humanas.

En cuanto a lo cualitativo, partiendo de lo que se percibe con los sentidos, con un planteamiento que corresponda; aquí se requiere de un contacto directo por parte del investigador con el objeto de estudio; ya que a él le corresponde darle una correlación entre lo que se hace, se percibe y se intuye, con valor y fundamentación teórica.

Estos métodos permiten identificar y diagnosticar el problema que existe en la estructura y funcionamiento de las organizaciones; así como la influencia o incidencia de los actores, como individuos y como grupo de dicho problema. Lo que proporciona datos para la elaboración de estrategias que le den mayor eficacia, eficiencia a cada organización estudiada.

Para llegar a estos datos fue necesario primero obtener la información de la estructura de la organización (capítulo 2), lo que dará la pauta para comparar y señalar los problemas, que se encuentran en este capítulo.

3.1. LO FORMAL Vs LO FUNCIONAL.

Dentro de todas las organizaciones existen dos apartados importantes que le dan vida a las instituciones; una es la parte formal, en donde se establece; la filosofía, objetivos, la historia, las normas, reglas, los procesos que se deben seguir para que se lleven a cabo los objetivos o el fin que persigue la organización de manera ideal. Dándole el sustento legal a toda la organización.

Y se encuentra la parte real, que son todas esas acciones que se llevan a cabo y que le dan el funcionamiento a la organización, y que en muchas ocasiones no coincide con esa parte formal o ideal (el cómo se deben de hacer las cosas) establecida.

Las organizaciones son un Sistema Social, entendiendo por Sistema Social, al conjunto de sujetos que interactúan en un entorno a partir de algunas situaciones con el objeto de obtener gratificaciones; siendo sus interacciones mediadas por subsistemas simbólicos.

De aquí se desprenden algunos elementos que vale la pena recorrer, identificando algunas de las características que poseen y que expresa su participación dentro del Sistema Social, como:

Los sujetos son actores, porque se representan ante los otros y se modifican de acuerdo a la interacción que llevan a cabo. A esas situaciones que se desprenden a partir de cómo se comportan de acuerdo a su propia personalidad, a lo que piensa de los otros y de lo que piensa de los grupos existentes en la

institución. Puede depender de su personalidad y autoestima, de los materiales con los cuales interactúa y de sus creencias, normas, formas de pensar e ideología.

Todo individuo vive por y para algo, necesita gratificaciones a las que aspira siendo simbólicas y/o materiales, que van desde las monetarias hasta el reconocimiento o prestigio; por pertenecer a una organización determinada. Todo eso se encuentra envuelto en acciones, en esas actividades que hacen al actor y hace el actor, y que a fin de cuentas dan el funcionamiento a la institución.

Estos elementos son los que permiten las interrelaciones dentro de una organización; cada sujeto trae consigo información propia, lo que lo hace diferente, al formar grupos esas diferencias, proporcionan cambios transcendentales ante la falta de consensos, de tolerancia y aceptación; lo que en ocasiones hace que funcione o que los problemas sean mayores, dando como resultado que el fin principal no se cumpla o se cumpla bajo distintas perspectivas, que las estipuladas en un principio por la organización.

En la Preparatoria Oficial No. 118, es formalizada sólo en normas y reglas tanto para el personal como para los alumnos. Existen los manuales donde se especifica la función que deben desempeñar (pág. 18 - 20 Cap. 2) cada miembro de la organización; que en muchos casos no conocen los propios interesados.

Con respecto a los procesos de trabajo no se encuentran especificados en diagrama de flujo; pero se encuentran estipulados en el programa de trabajo general (clase); la realización de eventos son instrucciones verbales o escritas en oficios, donde el profesor encargado de alguna actividad firma de enterado, explicándole; hora, día, actividad y se le dan las facilidades para adquirir el material y/o colaboración de algunos alumnos o profesores, según lo requiera la actividad.

En el proceso de clase no se cumple como tal, en clase, al alumno no se le da el objetivo ni el tema del día, sólo en algunas ocasiones se evalúa para saber si se cumple el objetivo o no; esto va en función de su programa de asignatura, la cual el profesor debe desglosar por bimestre, por semana y por día; para que dentro de la hoja de registro, el maestro pueda colocar el dato correspondiente al tema, y si existe algún problema se pueda corroborar con su programa, su planeación y su tema abordado un día.

El problema que enmarca al proceso, referente a la asistencia, la firma y los retrasos de horas clase; ya que hay profesores que llegan 15 o 20 minutos después, convirtiendo su hora de 50 minutos en 30'; pueden existir diversas causas por el retraso o la no asistencia; sin embargo cuando es consecutivo es lógica la existencia de un problema, que puede ser la inconformidad con algún aspecto de la institución. Desprendiendo la falta de productividad y el papel erróneo de cada docente.

3.2.- UN MODELO DE SELECCIÓN DEL PROBLEMA: LA TEORÍA DE SISTEMAS.

La teoría de sistemas proporciona datos, para poder observar la implicación que tiene dentro de la organización los actores y lo que da como resultado la convivencia y existencia de algunos problemas que pueden afectar el funcionamiento.

3.2.1. CONCEPTOS BÁSICOS.

Partiendo de estos tres elementos que primero se definirán se podrá identificar cuales son los aspectos importantes que integran a la organización y que permite que el sistema funcione de cierta manera.

3.2.1.1. IMPLICACIONES: "un componente pertenece a un sistema dado, cuando su existencia es necesaria para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema. (Martín, 1993; 96).

- a) **OBLIGATORIOS:** "cuando la desaparición de esos elementos tienen como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como tal sistema" (Martín, 1991; 97).
- b) **OPTATIVOS:** "cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo ese componente por otro" (Martín; 1991: 97).
- c) **INCORPORADOS:** "existen elementos que sin ser obligatorios, ni siquiera optativos para la existencia o el funcionamiento del sistema en el que se encuentran, aparecen tan frecuentemente que se les atribuye erróneamente una implicación en la organización del sistema" (Martín, 1991: 98).

Es importante poder distinguir a los elementos, ya que proporciona el dato principal de cual es lo necesario para la organización e identificar en donde se está fallando o en donde se están teniendo mayor número de aciertos, dando pie a la búsqueda de soluciones en caso necesario. Otro dato que arroja estas categorías es aclarar lo necesario que es el rol y el papel que se juegan dentro de la institución.

En ocasiones estos pueden tener alguna implicación, ya que el rol (puesto o cargo que desempeña) tiende a ser trascendental para el funcionamiento de la organización, debido a que coordinan algunas acciones. O el papel (la forma particular de actuar de cada actor) suele tener injerencia en la actividad que se lleva acabo en la institución y repercutir en las formas reales.

3.2.1.2. DISTINCIÓN: "un componente se distingue de otro en el interior de un sistema dado, cuando las diferencias que existen entre ellos, o sus diferentes comportamientos son necesarios para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema" (Martín; 1991: 99). Estas diferencias pueden ser:

- a) **ESTRUCTURAL:** "existe al menos una configuración o estado del sistema en el cual la existencia de ese componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que presentan esa configuración, sin que en esa configuración tal/es posición/es puede/n ser ocupada/s por otros componentes" (Martín; 1991:99).

- b) **FUNCIONAL:** "existe al menos una configuración o estado del sistema, en el cual la existencia de ese componente es necesaria para que asume al menos una de las funciones que contiene ese estado, sin que en ese estado tal/es función/es pueda/n ser asumida/s por otros componentes" (Martín; 1991: 99).

3.2.1.3. RELACIONES: "un componente pertenece a un sistema dado cuando las relaciones que establece con otro u otros componentes del sistema son necesarias para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema" (Martín; 1991: 100). Estas relaciones se dan por dependencia, lo que significa que cada uno de los componentes puede o no afectarse por uno u otros componentes y viceversa. Estas dependencias pueden ser:

a) **SOLIDARIAS** (Interdependencias a \longleftrightarrow b): "cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompañe o sucede el cambio de otro u otros componentes (y viceversa)" (Martín; 1991: 101).

b) **CAUSALES** (Determinación a \longleftarrow b): "cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompañe o sucede el cambio de otro u otros componentes, pero no a la inversa" (Martín; 1991: 101).

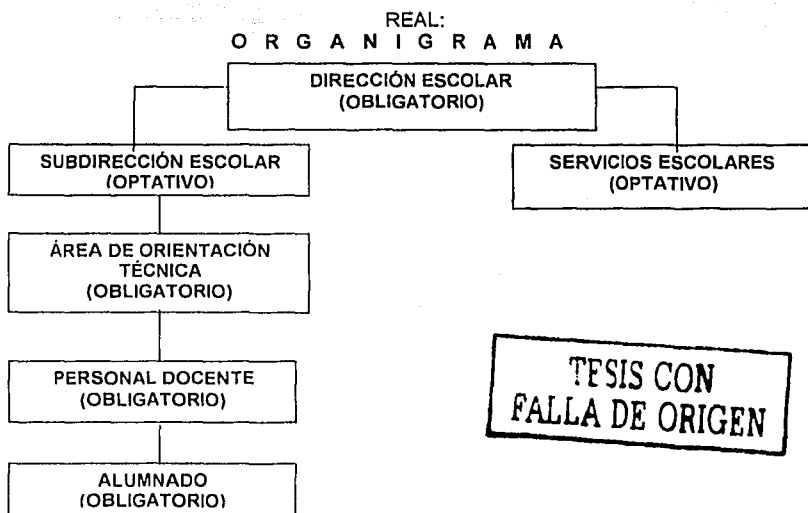
c) **ESPECÍFICAS** (covariación, asociación, correlación $a \leftrightarrow b$) "cuando el cambio del componente significa que algunas veces cambian otro u otros componentes, pero no necesariamente, viceversa" (Martín; 1991: 101).

Todos estos elementos se encuentran enlazados de manera formal y/o real en el organigrama.

3.3. LOS ELEMENTOS CREAN LAS ORGANIZACIONES.

Dentro de la Preparatoria Oficial No. 118 existen diversos elementos que se encuentran implícitos en el organigrama y que de ahí se extraerán para clasificarlos en las siguientes categorías.

El primer problema, es que el organigrama ideal es uno, el organigrama real o formal, dentro de los otros dos se encuentran estipulados departamentos que no se han presentado porque carecen de fundamento para decirse que son funcionales; sin embargo se encuentran establecidos.



Partiendo de esto se puede deducir lo siguiente, en la preparatoria se encuentran tres elementos obligatorios, ya que si no los hubiese la organización educativa como tal no existiría, estos son: la dirección escolar, el personal docente (orientadores y maestros horas clase) y los alumnos (principal elemento, porque es el producto de la organización). El director, porque es necesario una imagen de poder, una persona que coordine y organice a detalle (cuando así se requiere), no sólo de manera formal (estructurada), sino también de manera real y tangible.

Los docentes porque son los encargados de impartir cátedra, de dar las herramientas necesarias en cada asignatura para que el alumno tenga los conocimientos que pueda integrar a su forma de vida. Y los alumnos, porque son a los que va dirigido el servicio, sin ellos como tal, la organización se desvanece.

Un factor importante en la escuela recae en la persona del director fundador; quien en su ausencia y dando paso a otras direcciones (personas), trago consigo la aparición de conflictos internos (deserción escolar, malos manejos en las finanzas, clima organizacional – alumnos, docentes y padres de familia – bajo; creándose grupos de choque entre el profesorado y entre los docentes y directivo).

La presencia de una persona que dirija adecuadamente los movimientos de sus miembros, es indispensable; la escuela ha ido creciendo y con ello la población tanto de alumnos como de personal, trayendo consigo más interacciones; lo que requiere de un directivo que pueda guiar esas relaciones, y que se tornen armónicas por lo menos en el área laboral.

Junto con los elementos obligatorios, se encuentran los optativos, está la subdirección escolar, personal administrativo (secretarías y secretario escolar), personal de intendencia. Porque en un momento que no los hubo la escuela seguía funcionando con las actividades regulares (clases, eventos culturales, deportivos, ceremonias y participación en concursos de la zona 25 a la que pertenece). Así como el personal docente (principalmente orientadores) se

hicieron cargo de lo administrativo y de la coordinación académica), que le confiere esto último a la subdirección académica.

La subdirección escolar entre sus funciones son el de coordinar todo lo académico (planes de estudio, planeación académica, seguimiento de alumnos, estadísticas de evaluación, etc.) – ver pág. 18, cap. 2 – , pero antes de pasar esta información a sus manos, los orientadores son los encargados de pulirla y manipularla para proponer estrategias de solución; al final son ellos a los que les sirven los datos y ellos también los que resuelven los casos.

La labor que llevan a cabo las secretarías y el secretario(a) escolar son: todo lo administrativo, documentos oficiales, elaboración de F2 (boleta de calificaciones por grupo y materia), llevar el libro de inscripción y la documentación del personal docente. Pero nuevamente antes de pasar a esta área, los orientadores y profesores son los encargados de las revisiones, para evitar fallas. Actualmente una de las profesoras horas clase es la encargada de la parte contable de la institución, función que debería desempeñar el secretario escolar.

Los incorporados son: la tienda escolar y la papelería; que tienen el espacio dentro de la institución; sin embargo no pertenecen a ella, se añadieron para proporcionar un servicio más completo a los alumnos.

Es importante poder distinguir a los elementos, ya que proporciona el dato principal de cual es lo necesario para la organización e identificar en donde se está fallado o en donde se están teniendo mayor número de aciertos, dando pie a la búsqueda de soluciones en caso necesario. Otro dato que arroja estas categorías es aclarar lo necesario que es el rol y el papel que se juega dentro de la institución.

Los tres componentes obligatorios, son también estructurales; porque como ya se dijo son elementos que si no existen el sistema desaparece. Esto es ha

manera de departamentos, debe existir una persona que dirija y medie las relaciones que se presenta dentro y fuera de la institución; aunque en este caso también la persona fundador y actual director; porque cuando se retiró el sistema siguió existiendo pero hubo diversos momentos que lo hicieron tambalear como estructura.

El profesorado, su existencia es primordial a la impartición de conocimientos y estado en un sistema propedeúico más aún. Así como la existencia del alumnado, quienes son los que recibe los beneficios de una institución educativa.

La subdirección académica tiene una función primordial ya que es el que se encarga de que se cumpla con los requisitos indispensables para la impartición de las clases, así como la formas de evaluación sean las apropiadas para la materia y el nivel en que se está; sin embargo en lo real esta función la desempeñan los orientadores. Siendo en resumidas cuentas optativa – funcional, se puede prescindir de ese departamento pero de la función no, ya que es necesaria para la coordinación de las relaciones maestro – alumno (clase y extra).

La dirección escolar también es funcional, ya que toda la labor que coordina y dirige es importante para que los objetivos de la organización no se desvíen, así como que existan buenas relaciones al interior y al exterior.

El personal docente, siendo “especialista” en la materia que imparte es importante y su función no puede ser suplida por cualquier miembro, sólo por alguien que esté igualmente capacitado para dar dicha asignatura. La función del docente es primordial para el sistema.

Todos estos elementos estando dentro del sistema mantienen relaciones, lo que le da el funcionamiento, realizando o afectando al sistema.

Dentro de la Preparatoria las relaciones que se extiende dentro de los miembros obligatorios son solidarias; debido a que si el director comete algún error o algún acierto repercute en primera instancia en la subdirección, en el personal docente y a su vez en el alumnado. Y viceversa si alguno de esos componentes interviene de manera asertiva o deficiente en su labor encomendada, el directivo recibe los resultados, y en caso de que sea alguna falta su labor será el enmendar ese error.

La relación entre los docentes es específica, ya que sólo en determinados casos se pueden afectar, sólo cuando la persona lo juzga de esa manera o cuando alguna comisión no es desempeñada adecuadamente por todo el personal, donde las relaciones se volverían solidarias. Pero esto sólo sucede algunas veces; por lo que se convierten en relaciones específicas.

La problemática que se puede distinguir es dentro de las relaciones y más que de estructura es de actores; cuando alguno de los elementos trae algún conflicto interfiere en la labor de los demás componentes del sistema; además algunos actores se han agrupado, dando paso a equipos de poder. Que en primera instancia se manifestó por la separación que uno de los directivos (el segundo) impuso, al equipo fundador y el equipo que le siguió; proporcionando choques y un ambiente de trabajo tenso: chismes, estados de ánimos cambiantes, etc.

Siendo los docentes uno de los elementos fundamentales dentro de la organización, la asistencia o no afecta el proceso formal y/o real de trabajo; pero el problema no necesariamente es la falta o los retardos; sino los factores que se desprenden a partir de esto; al poseer una relación solidaria con el director y subdirectora, y específica con todos los demás docentes.

Esto desemboca en una problemática de clima organizacional: los cambios directivos, la inadaptabilidad de los elementos del sistema, los liderazgos, las

personalidades diversas ocasionan que el funcionamiento de la Preparatoria se vea mermado.

Además la obligatoriedad de esos elementos que tienen relaciones con otros, y que según la teoría antes vista, estos son indispensables para la existencia de la organización, y por lo tanto dignos de analizar, e identificar cada componente que resalte estrategias para solucionar las problemáticas existentes.

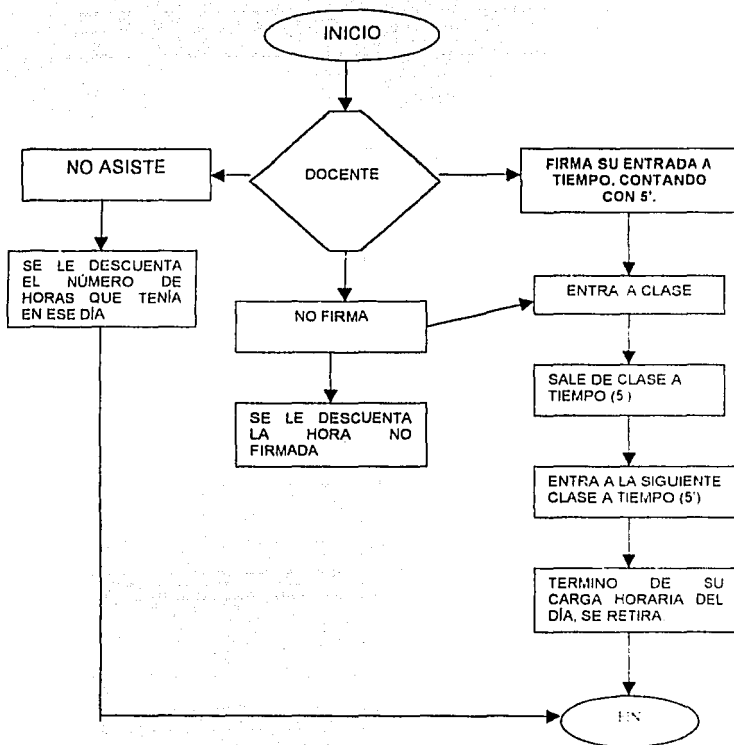
3.4.- EL PROCESO DE TRABAJO A MEDIR

El diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso, lo que proporcionará una exploración de la relación unos con otros en los pasos de dicho proceso. Entendiendo como proceso, al conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores interactúen entre sí, para obtener un resultado. Para la realización se vale de símbolos que representan un tipo de operación realizada.

Para poder observar los vacíos existentes que son fuente potencial de problemas; se realizan dos flujogramas, uno es el que debería seguir para que todo trabaje correctamente, y el actual o real, el que se lleva a cabo en la práctica.

Al observar estos diagramas, se percibe como es la relación y deducir que es lo que puede o sucede que impide que el proceso se lleve a cabo como debe ser para que la organización funcione respecto al fin perseguido.

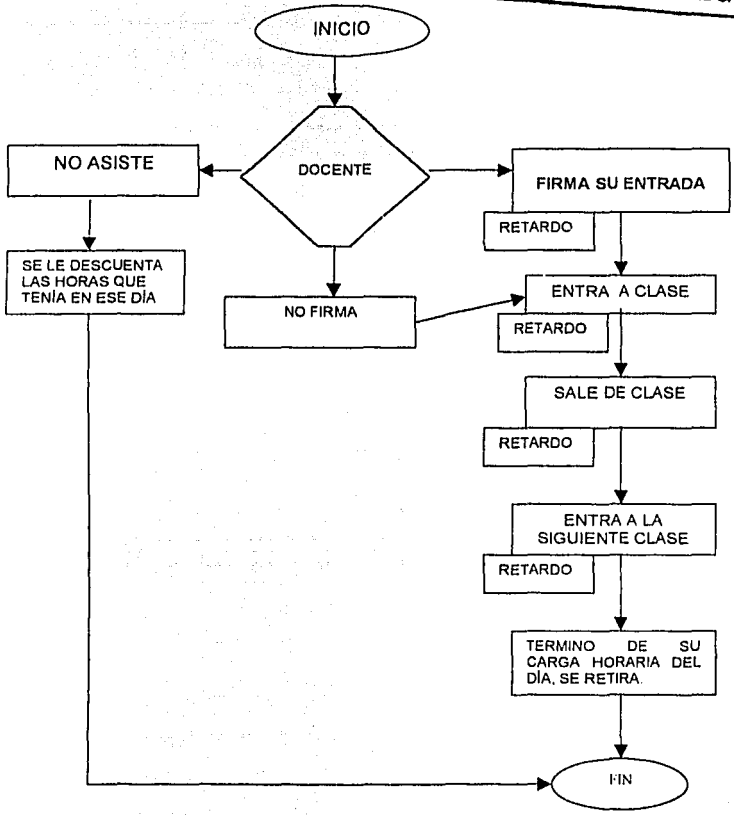
3.4.1. PROCESO DE ASISTENCIA FORMAL



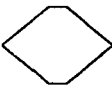



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.4.2. PROCESO DE TRABAJO REAL.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



-  Inicio y fin del proceso
-  paso del proceso
-  Toma de decisiones
-  retardos en el proceso

La asistencia de los profesores es parte sustancial, primero para la organización y después para que el proceso diario de clase de lleve acabo. La no asistencia trae bajas en la productividad, lo que al final del bimestre, del semestre o del año se muestra al no llevar el programa de asignatura completo y que los conocimientos que el alumno debe adquirir no se incorpore a su modus vivendus.

Si el profesor llega tarde, también existen una baja, porque si las horas son de 50'; el retardo del maestro, trae consigo que las horas se reduzcan a 25 o 30 minutos, lo que si se contabiliza durante el ciclo escolar, resultará que el programa no se cumpla.

Independientemente del retardo o la no asistencia, se encuentra cuando el profesor por descuido u olvido no firma su entrada o salida, trayendo como consecuencia que cuando las hojas de firmas son revisadas por supervisión o auditoria, y se encuentran en blanco, se confirma si se le pago o no completo, si así fue entonces esa (s) hora (s) se le cobran al director del plantel o en su defecto de hace una negociación entre docente y directivo para pagar la multa correspondiente; dejando un costo a la institución, al director y al docente, según sea el caso.

Teniendo como marco estas vicisitudes, se arroja una incógnita ¿por qué la inasistencia o el retardo de los profesores?, se encuentran algunas variantes: la inconformidad tanto a nivel institución como personal; poca importancia ante la actividad que se desempeña, o imponderables adversos al actor. Lo que englobado provoca que la productividad y el clima organizacional se ven afectados y sea el principal problema a tratar, dentro de la Preparatoria 118, y en calidad del servicio ofrecido, así como costos psicológicos o humanos, satisfacción/insatisfacción.

3.5. PRODUCTIVIDAD Vs PERSONALIDAD

La Hoja de inspección es un instrumento que ayuda a organizar los datos que se están midiendo, proporcionando una visión completa del fenómeno analizado. En este caso particular, se contabilizan las inasistencias, los retardos, los tiempos reales, las pérdidas de cada día en su totalidad; lo que nos va arrojar información de la satisfacción o no de los profesores al permanecer en la Preparatoria.

3.5.1. HOJA DE INSPECCIÓN.

PERIODO DEL 7 AL 31 DE ENERO DEL 2003

ACTOR	FECHA	TIEMPO REAL	TIEMPO IDEAL (HORAS)	NO ASISTIERON	PÉRDIDA TOTAL	NO FIRMARON
1	27,28,29	C.O.	96	-----	-----	-----
2	27,28,29	C.O.	140	-----	-----	9-01 10-01 23-01
3	15 22	15' 20'	100		35'	17-01
4	7 8 9 14 15 17 20 21 22 31	14' 15' 15' 15' 10' 5' 15' 5' 15' 15'	60		109' 2Hr. 04'	8-01 9-01 13-01 17-01 23-01
5	8 16 24	C.O. C.O. C.O.	100			7-01 10-01 14-01 20-01 21-01 22-01 23-01
6	8 17 20 30	2 Hrs C.O. 15' 1 Hr. 30'	100		3 Hrs 45'	8-01 14-01 17-01 21-01
7	8 24	C.O. C.O.	60			
8	8	C.O.	40		1 Hr. 50'	

	30 31	2Hrs. 20' 45'				
9	9 15 30 31	4 Hrs 15' 1 Hr 30' 1 Hr 30'	80		4 Hrs. 15'	7-01 15-01 20-01
10	14	C.O.	140			7-01 13-01 14-01 20-01 21-01
11	14	15'	80		15'	17-01 21-01 22-01 23-01
12	17 30	3' 30'	100		33'	20-01 23-01
13	20	10'	140		10'	
14	22	1 Hr	140		1 Hr	10-01 17-01
15	17	5'	60		5'	8-01 14-01 21-01
16			60			8-01 21-01 22-01
17	31	40'	60		40'	21-01 22-01
18	31	20'	60	27 29	20' 10 Hrs.	21-01
19			140			17-01
20			100			10-01 17-01
21			40			21-01
22			100			13-01
23			60			17-01
24	31	20'	60	29 30	20' 10 Hrs	17-01
25	31	45'	60		45'	
26	31	30'	60		30'	
27	31	10'	72		10'	
28	30 31	1 Hr 30' 20'	60		1Hr. 50'	
30	27-29	C.O.				
TOTAL	MES 01		160 Hrs AL MES	2	39 Hrs 19'	12 DÍAS DE 19

C.O. COMISIÓN OFICIAL

En HORA IDEAL se colocó el número de horas que tiene al mes el maestro; sin embargo en la parte de abajo se puso el número totales de horas que se dan en la escuela, que es lo que marca los retrasos dentro del sistema educativo.

En donde NO FIRMARON, se puso que de 19 días, 12 no se firmaron, quedando sólo 7 firmados.

En el cuadro anterior arroja datos sobre la calidad, al final de cada bimestre, semestre o ciclo escolar cuando se observa cuantitativamente las calificaciones, cuando se van a extraordinario, alumnos que se dan de baja; esto puede denotar que el cliente, está en alguna medida insatisfecho con el servicio dado. Pero a nivel de individuos como miembro de la organización existe algún tipo de desavenencia que lo orilla a la falta o al retardo.

Existe el compromiso por parte de la dirección, ante la preocupación de los retardos en clase, por ello se instituyó una hoja de evaluación, donde los alumnos llenaran, la hora real a la que entran los profesores a clase, si se da continuidad a los temas, si se presenta el objetivo y el tema del día, y se realizan alguna dinámica, ejercicio o práctica donde puedan ellos llevar a la vida cotidiana lo aprendido.

Estos procesos de sistematización, hace leer a la organización como baja en eficacia y alta en eficiencia; ya que todos estos son proyectos emergentes que tienden a la problemática que se presenta, sólo cuando ya se presentó el suceso; no se prevé con más tiempo de anticipación.

Cuando se realiza algún evento extra, la participación de todos los docentes (planta de maestros y orientadores, subdirección y dirección) se unifican en un mismo equipo para llevarlo a cabo de la mejor manera; y si existe algún imponderable, se busca una estrategia emergente para cubrir el hueco.

Sin embargo, todo esto hace que la escuela sea baja en eficiencia (capacidad para determinar los objetos adecuados, hacer lo indicado); porque si se hicieran así no existirían planes emergentes, y alta eficiencia (capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, hacer las cosas bien), porque las actividades se llevan a cabo en tiempo, lugar y forma.

Cada elemento inmiscuido trae costos: económicos/dinero, cuando los maestros no firman, cuando no lo hacen y supervisión revisa o auditoría, esas horas no firmadas y pagadas, se le cobran al director y al mismo docente con multa. En este mes (enero) 12 días no firmaron los profesores, de 19 días que se impartieron clases al mes; el costo económico sería según las horas que le tocaban al docente, más la multa correspondiente, que vendría siendo de \$120 a \$200 pesos por cada uno.

Costos materiales/insumos, producto; cuando el material ocupado se desperdicia por descuido, por algunas equivocaciones administrativas; el llenado de F1, F2 y Cardex (boletas bimestrales y semestrales), tienen que llevar una rigurosa revisión para que no haya errores, y si los hay tiene que repetir todo, convirtiéndose en costos materiales (papel, tinta de las impresoras, luz eléctrica, energía humana). Y costos psicológicos cuando las necesidades emocionales de los miembros de la organización son insatisfechos o medianamente, porque se espera que los actores contribuyan con más de lo que ella les brinda; hay actividades que requieren mucho más tiempo invertido y ese tiempo extra no se paga, sólo llega a ser reconocido por las autoridades correspondientes, y depende del propio individuo el compromiso que debe, tiene y quiere tener con la Preparatoria.

El actor, como ya se dijo, es un elemento obligatorio en las organizaciones, por ello indispensable su análisis; y después de indagar que es importante saber como se siente en dicha institución y los costos psicológicos que trae; a continuación se plantea más específicamente esa participación, desde su puesto que desempeña hasta su personalidad e incidencia en el contexto en el que se desenvuelve y el problema que participa.

3.5.2. LOS ACTORES

Los individuos elemento de las sociedades y que para sobrevivir se involucran en las empresas, instituciones u/y organizaciones. Siendo ellos los que las diseñan, las construyen, las estructuran, le dan forma y contenido; los que la hacen funcionar, y llevan acabo los procesos, introduciendo sus habilidades, sus capacidades, sus destrezas, así como su personalidad.

Es así como los individuos se convierten en actores al desempeñar un rol y un papel que hace, deshace, transforma y modifica a las organizaciones, hacia dentro y fuera de ella.

3.5.2.1. CARACTERÍSTICAS BASE DE LOS ACTORES

Para poder ir descartando o involucrando los elementos del sujeto que pueden o contribuyen en el problema; es necesario primero tener algunas características base como: la edad, sexo, nivel académico y en este caso específico el número de horas que tienen en la Preparatoria, de los actores que inciden en el proceso que se está abordando. Después se obtendrán otras características que pueden incidir en el problema tratado.

ACTORES	SEXO	EDAD	NIVEL ACADEMICO	CARGO	HORAS ASIGNADAS
1	MASCULINO	38 AÑOS	PROFR. DE EDUCACIÓN PRIMARIA	DIRECTOR	
2	FEMENINO		MAESTRIA EN EDUCACIÓN	SUB DIRECCIÓN	45
3	FEMENINO	56 AÑOS	LIC. EN EDUC. ESPECIAL. EDUCACIÓN. PRIMARIA	ORIENTADOR TÉCNICO	35
4	MASCULINO	27 AÑOS	PAS. EN EDUC. PRIMARIA	ORIENTADOR TÉCNICO	35
5	MASCULINO	26 AÑOS	LIC. EN PEDAGOGÍA	ORIENTADOR TÉCNICO	35
6	FEMENINO	32 AÑOS	LIC. EN PSICOLOGÍA	ORIENTADOR TÉCNICO	35
7	FEMENINO	26 AÑOS	LIC. EN PSICOLOGÍA	ORIENTADOR TÉCNICO	35

8	FEMENINO	36 AÑOS	LIC. EN ADMONS. INDUSTRIAL	PROFESOR HORAS CLASE	25
9	MASCULINO	35 AÑOS	CIRUJANO DENTISTA	PROFESOR HORAS CLASE	25
10	MASCULINO	27 AÑOS	ING. QUIMICO	PROFESOR HORAS CLASE	15
11	FEMENINO	33 AÑOS	LIC. CONTADURÍA PÚBLICA	PROFESOR HORAS CLASE	15
12	MASCULINO	34 AÑOS	LIC DERECHO	PROFESOR HORAS CLASE	10
13	MASCULINO	37 AÑOS	LIC. EN CIENCIAS POL Y ADMOSN PÚBLICA	PROFESOR HORAS CLASE	35
14	FEMENINO	32 AÑOS	LIC. EN PERIODISMO Y COM COL.	PROFESOR HORAS CLASE	15
15	MASCULINO	32 AÑOS	LIC. EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA	PROFESOR HORAS CLASE	20
16	MASCULINO	34 AÑOS	LIC. EN ARQ.	PROFESOR HORAS CLASE	16
17	MASCULINO	24 AÑOS	LIC. EN EDUC. PRIMARIA	PROFESOR HORAS CLASE	20
18	MASCULINO	33 AÑOS	LIC. DERECHO	PROFESOR HORAS CLASE	10
19	MASCULINO	33 AÑOS	LIC EN BIOLOGÍA	PROFESOR HORAS CLASE	10
20	MASCULINO	27 AÑOS	LIC. EN PSICOLOGÍA	PROFESOR HORAS CLASE	10
21	FEMENINO	29 AÑOS	PAS EN PERIODISMO Y COM. COL.	PROFESOR HORAS CLASE	25
22	FEMENINO	38 AÑOS	LIC. EN PEDAGOGIA	PROFESOR HORAS CLASE	15
23	FEMENINO	40 AÑOS	ING. EN QUIMICO INDUSTRIAL	PROFESOR HORAS CLASE	10
24	MASCULINO	31 AÑOS	LIC. EN PERIODISMO Y COM COL.	PROFESOR HORAS CLASE	15
25	MASCULINO	37 AÑOS	ING MECANICO ELECTRICO	PROFESOR HORAS CLASE	18
26	MASCULINO	42 AÑOS	QUIMICO FARMACO BIOLOGO	PROFESOR HORAS CLASE	10
27	FEMENINO	39 AÑOS	LIC. EN EDUC. FÍSICA	PROFESOR HORAS CLASE	18
28	MASCULINO	43 AÑOS	PAS EN FILOSOFÍA	PROFESOR HORAS CLASE	25
29	MASCULINO	32 AÑOS	LIC. EN EDUCACIÓN	PROFESOR HORAS CLASE	15
30	MASCULINO	37 AÑOS	MAESTRIA	PROFESOR HORAS CLASE	30
31	MASCULINO	42 AÑOS	ARQUITECTO	PROFESOR HORAS CLASE	25
32	MASCULINO	36 AÑOS	MTRO. EN INGLÉS	PROFESOR HORAS CLASE	15
33	MASCULINO	45 AÑOS	LIC.	PROFESOR HORAS CLASE	10
34	MASCULINO	46 AÑOS	LIC. EN ECONOMIA	PROFESOR HORAS CLASE	30
35	FEMENINO	32 AÑOS	LIC EN BIOLOGÍA	PROFESOR HORAS CLASE	25
36	MASCULINO	31 AÑOS	LIC. EN INF. ADMONS	PROFESOR H/C	15

Partiendo de estos datos y teniendo el conocimiento que uno de los elementos importantes dentro de las relaciones e interrelaciones que se gestan en la Preparatoria es la personalidad del actor; y más aún cuando estamos hablando que la problemática es de clima organizacional. Debido a que ña satisfacción en el trabajo y la aptitud para el mismo son sustanciales para que la productividad sea mejor; y en este aspecto se ha podido observar que la planta docente no se encuentra completamente conforme, reflejada en sus retardos o inasistencias.

Entendiendo por personalidad "al patrón único de conductas relativamente estables [heredadas], así como de sentimientos, motivos, intereses y actitud que caracterizan a un individuo en particular y que lo hace único" (Almaguer; 1999: 121)

La personalidad es algo de lo que los seres humanos – actores no se pueden desprender, y es con lo que llega la organización en la cual labora; y esto puede suceder u obstaculizar su desempeño laboral, la formación de equipos y el funcionamiento general de la institución. Tomando en cuenta los niveles de cooperación y asertividad se identifican 4 tipos de personalidades centrales, expuestas en el siguiente cuadro.

ESTILOS DE COMPORTAMIENTO Y HABILIDADES SEGÚN EL TIPO DE PERSONALIDAD

Personalidades	Organizador/ "sensible"	Controlador/ "líder"	Analítico/ "visionario"	Persuasivo/"clown"
Sus habilidades	¿Cómo hacerlo? ¿Qué quieren los otros?	¿Qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Para qué?	¿Por qué? ¿Cómo se aplica? ¿Quién lo dice?	¿Quién lo hace? ¿Qué siente? ¿lo reconoce?
Para tomar Decisiones	Organiza a la gente	Decisivo. Autodisciplinado Toma las responsabilidades a su cargo	Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas
Para planearse metas.	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados	Enfoca a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos.	Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes.	Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos.

Para comunicarse	Hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes, directo.	Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal.	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
Para manejar sus emociones	Responsivo (sensible, que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto.	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.	Controla sus emociones. Formal.	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasta e involucra a los otros.

Basándose en este cuadro, se identificaron o se pudieron tipificar las personalidades de los miembros, que se obtuvieron de la observación.

Las opciones para vincularse con los otros, para involucrarse con la propia institución, depende primero de la disposición del sujeto para iniciar esas relaciones interpersonales o darle la iniciativa a los otros, y posteriormente de mantenerlas y/o desterrarlas

Cuando se comienza una relación, existe una primera impresión, preponderante para la creación de juicios con respecto a los otros; esas primeras ideas y acercamiento a los demás sujetos, se transmite por la percepción, por la observación.

3.5.2.2. OBSERVAR ES COMENZAR A CONOCER

La observación es una de las técnicas importantes para mirar a los otros por medio de los sentidos; en este proceso, del lado del investigador y poder identificar algunos fenómenos que interfieran en los procesos existentes en la organización.

La técnica como tal, posee algunas condiciones para que tenga sustento científico y no se quede en el mero subjetivismo o anecdótico. Por ello debe ser planificada sistemáticamente y relacionada con proposiciones científicas más

generales; y que los hallazgos existentes pueden verificarse por otros investigadores.

La observación es un procedimiento donde se recogen datos percibidos por el investigador sobre fenómenos existentes (naturales o producidos espontáneamente) en el presente; cumpliendo con los requisitos de la investigación sociológica – científica. Definiéndola como: la forma de “advertir los hechos como espontáneos por escrito, en primer lugar se perciben tales hechos, los cuales, después, se expresan mediante palabras, signos u otros hechos, y precisamente el fundamento de la observación científica reside en la comprobación del fenómeno que se tiene frente a la vista” (Baena; 1980:20)

Se debe tener unidades de observación; entidades sustantivas que forman unidades de realidad más o menos independientes que poseen determinados atributos y propiedades, que son:

- 1.- los individuos
- 2.- grupos sociales
- 3.- las instituciones
- 4.- los objetos culturales

Para que los datos obtenidos tengan carácter de específicos es necesario tener 4 elementos:

1. un nombre
2. alguna especie de definición verbal u operativa
3. un conjunto de categorías
4. un procedimiento para realizar las clasificaciones de las unidades de observación en las categorías.

Así como identificar las variables (características observables); tanto dependiente (efecto) e independiente (causa); y se relacionan con tres modelos:

- a) Psicológico: en él, la variable independiente es de personalidad y la dependiente de conducta u opinión.

- b) Sociológico: en él la variable independiente es de base y la dependiente de conducta o de opinión.
- c) Socio – psicológico: en él la variable de conducta o de opinión es influida a la vez por una variable de base y por otra de personalidad.

Dentro de la observación se cuenta lo verbal (palabras, frases, tonos) y el no verbal (movimientos corporal, emblema, ilustradores, muestra de afecto, reguladores). Para poder concentrar la información es necesario primero construir un cuadro con los datos que se desean obtener, siendo la variable a medir la personalidad con las categorías que a continuación se exponen.

NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN VERBAL	CATEGORÍAS	PROCEDIMIENTOS DE CLASIFICACIÓN
PERSONALIDAD	SE REFIERE A LOS PATRONES DE PENSAMIENTOS CARACTERÍSTICOS QUE PERSISTEN A TRAVÉS DEL TIEMPO Y DE LAS SITUACIONES, Y QUE DISTINGUEN A UNA PERSONA DE OTRA.	1. ORGANIZADOR/ SENSIBLE 2. CONTROLADOR/ LÍDER 3. ANALÍTICO/ VISIONARIO 4. PERSUASIVO/ CLOW	OBSERVACIÓN DEL COMPORTAMIENTO VERBAL Y NO VERBAL A PARTIR DE LA TOMA DE DECISIONES, PLANTEARSE METAS COMUNICARSE Y MANEJAR EMOCIONES.

A partir de la tabla anterior se construyó la hoja de vaciado de datos, donde se encuentran las categorías de personalidad (en forma verbal y no verbal), así como el tipo de registro que se toma en cuenta con relación a la personalidad.

HOJA DE OBSERVACIÓN

ACTOR: 1

SEMANA: 27 AL 31 DE ENERO 2003

TIPO DE REGISTRO	ORG. / SENS.		CONT. / LÍDER		ANALI. / VISION		PERS / CLOW	
	V	N.V.	V	N.V.	V	N.V.	V	N.V.
PARA TOMAR DECISIONES	II	II		II	II		II	II
PARA PLANTEARSE METAS					II		II	
PARA COMUNICARSE			III	III				
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES			I				III	III
TOTAL	2	2	4	5	4	0	7	5

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ACTOR: 1
SEMANA: 3 AL 8 DE FEBRERO 2003

TIPO DE REGISTRO	ORG. / SENS.		CONT. / LIDER		ANALI. / VISUAL		DISCI. / CLOW	
	V	N.V.	V	N.V	V	N.V.	V	N.V.
PARA TOMAR DECISIONES	I	I		I	I		II	II
PARA PLANTEARSE METAS					I		II	
PARA COMUNICARSE			II	II				
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES			II				III	III
TOTAL	1	1	4	3	2	0	7	5

ACTOR: 2
SEMANA: 27 AL 31 DE ENERO

TIPO DE REGISTRO	ORG. / SENS.		CONT. / LIDER		ANALI. / VISUAL		DISCI. / CLOW	
	V	N.V.	V	N.V	V	N.V.	V	N.V.
PARA TOMAR DECISIONES	I	I		II		II		
PARA PLANTEARSE METAS				I	I	I		
PARA COMUNICARSE		I	II		II			I
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES		I	I	I	I			I
TOTAL	1	3	3	4	4	3	0	2

ACTOR: 2
SEMANA: 3 AL 8 DE FEBRERO

TIPO DE REGISTRO	ORG. / SENS.		CONT. / LIDER		ANALI. / VISUAL		DISCI. / CLOW	
	V	N.V.	V	N.V	V	N.V.	V	N.V.
PARA TOMAR DECISIONES	II	II		I		I		
PARA PLANTEARSE METAS				I	I	I		
PARA COMUNICARSE		I	II		I			I
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES		I	I	I	II	II		I
TOTAL	1	4	3	3	4	4	0	2

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ACTOR: 3
SEMANA: 27 AL 31 DE ENERO

TIPO DE REGISTRO	ORG.	SENS.	CONT.	LÍDER	ANALI.	VISUAL	DISCI	CLOW
	V	N.V.	V	N.V	V	N.V.	V	N.V.
PARA TOMAR DECISIONES	I		I	I	I	I		
PARA PLANTEARSE METAS						I		I
PARA COMUNICARSE	II	II			II	II		I
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES	I	I	I		I	I		
TOTAL	4	3	2	1	4	5	0	2

ACTOR: 3
SEMANA: 3 AL 8 DE FEBRERO

TIPO DE REGISTRO	ORG.	SENS.	CONT.	LÍDER	ANALI.	VISUAL	DISCI	CLOW
	V	N.V.	V	N.V	V	N.V.	V	N.V.
PARA TOMAR DECISIONES	I		II	II	I	I		
PARA PLANTEARSE METAS						I	II	I
PARA COMUNICARSE	I	I			II	II		I
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES	II	I	I		II	II		
TOTAL	4	2	3	2	5	6	2	2

ACTOR: 4
SEMANA: 27 AL 31 DE ENERO

TIPO DE REGISTRO	ORG.	SENS.	CONT.	LÍDER	ANALI.	VISUAL	DISCI	CLOW
	V	N.V.	V	N.V	V	N.V.	V	N.V.
PARA TOMAR DECISIONES			I		I		I	I
PARA PLANTEARSE METAS	II	I					I	I
PARA COMUNICARSE	II	II			II	II		
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES	I	I	I	I	I	I	I	I
TOTAL	5	4	2	1	3	3	3	3

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ACTOR: 4
SEMANA: 3 AL 8 DE FEBRERO

TIPO DE REGISTRO	ORG. / SENS.	CONT. / LIDER	ANALI. / VISUAL	DISCI / CLOW
	V N.V.	V N.V.	V N.V.	V N.V.
PARA TOMAR DECISIONES		I	I	II
PARA PLANTEARSE METAS	II	I		I
PARA COMUNICARSE	II	II		
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES	I	I	I	II
TOTAL	5	4	2	5

ACTOR: 5
SEMANA: 27 AL 31 DE ENERO

TIPO DE REGISTRO	ORG. / SENS.	CONT. / LIDER	ANALI. / VISUAL	DISCI / CLOW
	V N.V.	V N.V.	V N.V.	V N.V.
PARA TOMAR DECISIONES	I	I	I	I
PARA PLANTEARSE METAS			II	II
PARA COMUNICARSE		II	II	II
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES	II	II	I	I
TOTAL	3	3	4	4

ACTOR: 5
SEMANA: 3 AL 8 DE FEBRERO

TIPO DE REGISTRO	ORG. / SENS.	CONT. / LIDER	ANALI. / VISUAL	DISCI / CLOW
	V N.V.	V N.V.	V N.V.	V N.V.
PARA TOMAR DECISIONES	II	II	II	I
PARA PLANTEARSE METAS			II	II
PARA COMUNICARSE	I	II	I	I
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES	III	II	II	II
TOTAL	6	4	6	4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTOR: 6
SEMANA: 27 AL 31 DE ENERO

TIPO DE REGISTRO	ORG.	/ SENS.	CONT.	/ LÍDER	ANALI.	/ VISUAL	DISCI	/ CLOW
	V	N.V.	V	N.V	V	N.V.	V	N.V.
PARA TOMAR DECISIONES							I	I
PARA PLANTEARSE METAS	I	I	I	I				
PARA COMUNICARSE				I	I	I		
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES			I	I	I	I		
TOTAL	1	1	2	2	2	2	1	1

ACTOR: 6
SEMANA: 3 AL 8 DE FEBRERO

TIPO DE REGISTRO	ORG.	/ SENS.	CONT.	/ LÍDER	ANALI.	/ VISUAL	DISCI	/ CLOW
	V	N.V.	V	N.V	V	N.V.	V	N.V.
PARA TOMAR DECISIONES								II
PARA PLANTEARSE METAS	I	II	I	II				
PARA COMUNICARSE				II	I	II		
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES			I	II		II		
TOTAL	1	2	2	6	1	4	0	2

El periodo de tiempo que se tomó en cuenta por cada individuo es de una semana, debido a que el tiempo de trabajo en la institución es corto; los profesores que se escogieron fueron 6, basándose en la hoja de inspección, los que tenían más y menos retardos, lo que no aparecieron en la lista; así como los que han estado desde que se fundó la escuela, los que entraron con el segundo director y los de nuevo ingreso.

El tiempo fue del 27 de enero al 7 de febrero. Algunas de las limitaciones encontradas son de poco tiempo para observar al actor, ya que no podía darse cuenta de que era observado (a), por lo que no se podía estar tras él todo el

tiempo, y porque había que observar a varios casi al mismo tiempo, lo que puede hacer que se pierdan detalles de uno o de otro; que a veces se puede caer en subjetividad completa y dejar a un lado algunos elementos que pueden ser importantes para la investigación, por tener la visión muy delimitada de esa persona por parte del investigador, ya que es también parte de la investigación.

La ventaja de la realización de la hoja es que puede servir como complemento a otras técnicas; y arrojó datos que por la confianza quedan fuera en las respuestas de algún cuestionario y/o entrevista; y con comportamiento no verbal puede aparecer, y formar parte del todo el bloque del actor, en su participación en la organización.

La postura del investigador presenta varias anotaciones, el tratar de percibir a los que forman su núcleo de trabajo; y donde el juicio previo de cada uno de ellos puede influir en las anotaciones hechas.. pero también el conocimiento previo de ellos puede ayudar a significar algunos comportamientos no verbales o verbales; y así clasificarlos en las categorías establecidas.

Pero siempre es interesante observar, porque en la medida en que se va descubriendo datos importantes, se va proyectando el investigador, va encontrando que algunos de sus comportamientos verbales o no verbales también forman parte de él o ella. Es cuando en esa mirada, al percibir nos percibimos, al buscar nos encontramos; y así podemos contar con más información para el desarrollo de la investigación, obteniendo una estrategia ganadora al llevar a cabo los objetivos planteados.

Se pudo observar a los actores en su habitat natural, que su capacidad para relacionarse con otros profesores es netamente para lo laboral; que sólo algunos han sido capaces de buscar otro tipo de lazos afectivos y de intercambiar información de otra clase, o simplemente pasar un rato agradable.

En comportamientos no verbales, existen varios parámetros que sólo entre los miembros de un grupo son reconocidos e identificados; como cuando se habla de algún secreto, sólo se miran a los ojos los pasan de un lado para otro y cambian de conversación, para que el ajeno al grupo no se entere.

También los momentos en ocasiones pocos oportunos para manifestar sus emociones y que se detectan, que son manera de llamar la atención o de ser reconocida. La participación verbal, al atropellar la palabra a otro, al querer ser el único en sus comentarios, y al sólo guardar silencio cuando esta presente el director o el caso extremo de la pasividad, de la agresión o del ruido (chisme).

Existen también conductas controladoras, que al unirse con otros iguales, comienza a gestarse una lucha de poderes, para ser los que organicen y muevan a los otros, en algunas participaciones que se requieren. Los dos extremos casi en la mitad y mitad: la pasividad y el protagonismo, llevan a querer abarcar o de plano apartarse; lo que en esta primera visión supone parte de la personalidad ante las clases, en los recesos, en eventos y en juntas; lo que aporta datos de los diferentes procesos que se llevan acabo, una generalidad, que contrasta con la técnica siguiente: test psicológico de personalidad.

La incidencia de uno, de los otros, de la unión de unos y de otros, de sus relaciones, de sus interrelaciones, de sus historias, de sus personalidades; se describe la existencia de problemáticas que afectan el funcionamiento y la realización de objetivos.

Estos han sido algunas generalidades que pueden particularizarse en los cuadros de los actores observados

3.5.2.3. UNA PRUEBA DE CONOCIMIENTO

Para contrastar la visión del investigador en la observación realizada de los actores, se aplica un test para explorar la personalidad del individuo, formada a través de un proceso acumulativo entre el individuo y su contexto, que origina determinado comportamiento en éste.

"Para definir nuestra relaciones laborales es importante considerar dos actitudes que adoptamos para comunicarnos y relacionarnos...de cooperación (atención y aceptación de los intereses de otros) y el de asertividad (expresión e intención de satisfacer los intereses propios)" (Ulloa; 1997:34). Con todo esto no sólo se pone en juego la ética individual y el respeto a los otros, sino también, lo emocional, la autoestima, seguridad, confianza, pertenencia, etc.

Con todo esto, se dio la necesidad de encontrar una técnica que pudiera proporcionar más datos específicos de cada individuo y que incide en la participación de la organización.

Definiendo así, "la personalidad de los sujetos a partir de las relaciones existentes entre las habilidades para el análisis, la persuasión, el liderazgo y /o la organización en la personalidad de cada uno" (Ulloa; 1997: 35)

Dando la base para realizar el test de 24 grupo de estilos de vida, a su vez, con cuatro items cada uno; donde el investigado deberá señalar uno de cada grupo, al final se suma el número de veces que apareció cada letra: c = coordinado, A = analítico, P = persuasivo y O = organizador; de tal manera que al sumar todas de 24; puede existir la combinación de 2 personalidades, lo que se tomará en cuenta juntas, sin resaltar más una que otras.

"El ejercicio eficaz de las capacidades personales correspondientes al desarrollo de habilidades de autodeterminación, darse cuenta de cómo influye

nuestro comportamiento en los otros, entender las necesidades de los otros, desarrollar la versatilidad necesaria para manejar el nivel de tensión creado en nuestras relaciones" (Ulloa; 1997: 37)

Partiendo de la importancia de la personalidad para la relación laboral, y de que el principal problema que enfrenta la Preparatoria tiene que ver con la visión de los otros, de los unos y de los grupos; es preponderante distinguir las personalidades existentes, y que pueden encontrar estrategias, reforzando con las obtenidas por la observación, y después por la encuesta.

Se les aplicó a los 37 profesores: 2 directivos, 7 orientadores y 28 docentes; ya que son el principal componente de todo centro educativo, siendo junto con los alumnos el motor y el que debe poseer un equilibrio en la práctica y en el interior tanto del grupo como del actor.

El test de personalidad aplicado es una prueba existente, previamente aprobada y garantizada para que se pueda aportar este tipo de datos, a continuación se encuentra, se excluyó el nombre debido a que guardando la identidad de los actores pueden responder más sinceramente y no viciar los datos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TEST DE PERSONALIDAD

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, subraya aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No dejes aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO	O	OBEDIENTE	O
METICULOSO, DETALLISTA	A	CAPRICHIOSO	A
DE OPINIONES FUERTES	C	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	C
SOCIABLES, AMIGABLES	P	JUGUETON	P
ESTABLE, TRANQUILO	O	CONVINCENTE	P
PRECISO	A	GENTIL	O
NERVIOSO	C	HUMILDE, MODESTO	A
ESPONTÁNEO	P	ORIGINAL	C
VALIENTE	C	SEGURO DE SI MISMO	P
CREATIVO, CONVINCENTE	P	SIMPÁTICO	O
ENTREGADO	O	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	C
INTROVERTIDO	A	ABIERTO A TOMAR DECISIONES	A
COMPETITIVO	C	DE TRATO FACIL	O
JOVIAL, GOZOSO	P	ORGANIZADO, METÓDICO	A
CONSIDERADO	O	ENERGICO	C
CONCILIADOR	A	"CAMPECHANO": SOBRELLEVO LAS COSAS.	C
RESPECTUOSO	A	DISCIPLINADO	P
EMPRENDEDOR	C	GENEROSO	A
OPTIMISTA	P	VIVAZ, LLAMATIVO	O
SERVICIAL	O	PERSISTENTE, NO ME RINDO	P
ARRIESGADO, TEMERARIO	C	CAUTELOSO	C
DISPUESTO A AYUDAR	O	DETERMINADO	A
CÁLIDO Y SINCERO	P	ELOCUENTE	C
CENTRADO, NO EXTREMO	A	BONDADOSO	P
AGRESIVO	C	INQUIETO	O
INFLUENCIABLE	O	POPULAR	C
INDECISO	A	COMPARTIDO, COLABORADOR	P
IMPULSIVO	P	RÍGIDO POR PRINCIPIO DETERMINADO	O
COMUNICATIVO	P	DIPLOMÁTICO	A
CONTROLADO	O	ATREVIDO, AUDAZ	C
DECISIVO, FIRME	C	SATISFECHO	O
SISTEMÁTICO	A	EXPRESIVO	P
CONTENTO	O	ANSIOSO	C
CONFIADO	P	IMPACIENTE	O
PACÍFICO	A	DISPUESTO	P
POSITIVO	C	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	C
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	C	ADAPTABLE	O
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	P	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	A
LISTO PARA HACER FAVORES	A	DESACUERDO	P
SOCIABLE, AMIGABLE	O	PREOCCUPADO, INTERESADO POR	A
ANALÍTICO	A	LOS OTROS	C
LLANO, DIRECTO	C	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	O
ENCANTADOR	P	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	P
LEAL	O	PACIENTE	C
DETERMINACIÓN PARA APOYAR	O	FACILIDAD PARA HABLAR	P
A LOS OTROS MORALMENTE	A	INDEPENDIENTE	O
EVITO LA CONFRONTACIÓN	C	CARISMÁTICO, ADMIRADO	A
OBSTINADO, NECIO	P	AMABLE, TRATABLE	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P	VULNERABLE, SENSIBLE	P
		SEGURO Y FUERTE	O
			A
			C

RESULTADOS _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Los resultados obtenidos se vaciaron en el siguiente cuadro:

NO. DE TEST	TOTAL				TIPO DE PERSONALIDAD
	A	C	O	P	
1	2	5	10	7	ORGANIZADOR
2	4	6	11	6	ORGANIZADOR
3	4	4	10	6	ORGANIZADOR
4	7	9	5	7	CONTROLADOR
5	2	9	5	7	CONTROLADOR
6	6	3	11	3	ORGANIZADOR
7	5	---	7	4	ORGANIZADOR
8	4	7	6	7	PERSUASIVO CONTROLADOR
9	8	6	6	4	ANALÍTICO
10	6	1	11	5	ORGANIZADOR
11	4	6	5	9	PERSUASIVO
12	1	4	11	3	ORGANIZADOR
13	3	9	3	8	CONTROLADOR
14	10	6	4	4	ANALÍTICO
15	4	9	2	7	CONTROLADOR
16	9	2	4	9	PERSUASIVO ANALÍTICO
17	5	7	7	5	ORGANIZADOR CONTROLADOR
18	5	12	2	4	CONTROLADOR
19	2	2	7	12	PERSUASIVO
20	6	3	9	4	ORGANIZADOR
21	7	3	11	3	ORGANIZADOR
22	8	3	4	8	ORGANIZADOR ANALÍTICO
23	6	7	6	4	CONTROLADOR
24	8	2	10	4	ORGANIZADOR
25	4	8	6	6	CONTROLADOR
25	6	8	4	6	CONTROLADOR
27	7	3	7	7	PERSUASIVO ANALÍTICO ORGANIZADOR
28	7	4	8	4	ORGANIZADOR
29	7	2	6	8	PERSUASIVO
30	8	4	7	5	ANALÍTICO
31	8	1	13	2	ORGANIZADOR

De los 37 docentes, sólo 33 aceptaron contestarlo, de los cuales 14 resultaron organizadores, 10 controladores, 6 persuasivos y 3 analíticos. Lo que se traduce en que la mayoría de los profesores con capaces de organizar a la gente, integrar los equipos, puede llevar a cabo el proceso al pie de la letra; centrándose más en la sistematización que en los resultados. Son hábiles para

relacionarse, prefiere las relaciones interpersonales y estables que las frías y errantes. Son muy amigables, responsables y abiertos.

Los siguientes 10, van enfocado más al liderazgo, ya que poseen las capacidad de autodisciplinarse y decidir responsablemente, por ello observar los resultados y logros, analizan las ventajas, lo que le hace tener opiniones fuertes y directas, que le permiten negociar, por todo esto tiene que saber controlar sus emociones.

3 más, son cautos y le ayuda conocer los detalles de los hechos de manera precisa y correcta; por lo que va interesado al proceso; es muy calculador en sus opiniones y emociones, su trato es impersonal.

6 estuvieron en el persuasivo, los que toman decisiones rápidas, preocupándose por las ventajas que pueden obtener sin importar el proceso que se lleve a cabo. Son sociables e informales, entretenidos, extrovertidos y expresivos, y tiene la capacidad de integrarse e integrar a la gente en grupos.

Queda como conclusión que entre los actores existe una amplia preocupación por el procedimiento que se debe seguir, que se tiene que seguir dentro de las actividades que se realizan. Así como la existencia de grupos informales, ya que existencia de amigos y/o aliados arrojan la necesidad de dedicar tiempo a sus compañeros fomentando las relaciones afectivas.

Sin embargo, también hay una franca pelea por el poder, por aceptar quienes son los líderes y quienes los subordinados; los grupos enmarcan mucho estas situaciones, ya que mientras unos se ocupan de buscar estrategias, otros se van por la funcionalidad, por el rol que se hace; trayendo choque entre los grupos, que hasta este momento se observa que la personalidad de los actores tiene incidencia en el problema, y que se podrá ampliar con la opinión de ellos, de los otros dentro de la Preparatoria.

3.5.2.4. UN AMBIENTE HECHO DE Y PARA LAS PERSONAS: CLIMA ORGANIZACIONAL.

La encuesta de clima organizacional proporciona datos sobre las discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicado y lo que los receptores reciben.

El clima organizacional es una encuesta que explora , describe, explica e identifica las causas de los ambientes, marcando una relación entre variables dentro de las organizaciones.

Se aplica al objeto de estudio, porque el principal problema es la forma en que los unos se perciben dentro de la organización, la satisfacción o insatisfacción existente y que provoca daños a los procesos.

Dentro de la institución han existido 3 cambios directivos, con diferentes modos de trabajo, con lo cual ha sido difícil adaptarse a cada uno de ellos, lo que ocasiona que exista inconformidad con lagunas normas o reglas y/o hacia los directivos. Al entrar este último director (fundador de la escuela) hubo cambios radicales en las formas de trabajo, lo que nuevamente ha traído desequilibrio, por el acomodo, esperando estabilidad en la institución.

Para poder identificar todos estos elementos que integran el clima organizacional, se tiene la unidad a estudiar que son las organizaciones y/ instituciones. Se selecciona la muestra, que es la que va a validar la posibilidad de conocer el comportamiento de una población infinita a partir de un conjunto.

La obtención de la muestra se extrae, definiendo el universo y por medio de una tabla se determina el tamaño de la muestra. Sin embargo, en este aspecto, la muestra es igual al universo, se escogió al total del personal docente que son 36 profesores.

3.5.2.4.1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN Y APLICACIÓN

El cuestionario, el instrumento de medición, dando las ideas y los conceptos se categorizan de acuerdo a las necesidades específicas de la investigación; por medio de preguntas cerradas, donde se presenta al encuestado las alternativas de respuesta, mediante una escala multidimensional (escala Likert), que en un enunciado seguido por una escala de 7 puntos en la cual se puede contestar si se está de acuerdo o en desacuerdo con la oración dada.

El cuadro (3.5.4.1.1) muestra la clasificación de las preguntas, junto con los parámetros que se desean encontrar.

El cuestionario se presentó de la siguiente manera.

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: MARQUE CON UN TACHE LA RESPUESTA QUE CONSIDERE ES LA CORRECTA, UNA POR CADA ENUNCIADO, TOMANDO EN CUENTA QUE 1 ES TOTALMENTE DE CUERDO Y 7 TOTALMENTE EN DESACUERDO. LOS COMENTARIOS ADICIONALES QUE DESEE HACER, ATRÁS DE LA HOJA.

1.- La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta.

1	2	3	4	5	6	7
totalmente de acuerdo						totalmente en desacuerdo

2.- Tengo clara la idea de lo que la Preparatoria quiere de mi

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.- Todos en la escuela tiene la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4.- Si doy buenas ideas al director será recompensado o por lo menos felicitado

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.- El director reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6.- Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas

1 2 3 4 5 6 7

7.- Hay una gran confianza entre docentes y directivos en la institución

1 2 3 4 5 6 7

8.- tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la escuela.

1 2 3 4 5 6 7

9.- Otras personas dentro de la Preparatoria gozan de más atención a sus opiniones que yo

1 2 3 4 5 6 7

10.- Mi director hace fácil la conversación sobre cualquier asunto o problema que se trate

1 2 3 4 5 6 7

11.- Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la escuela

1 2 3 4 5 6 7

12.- Mi director prefiere felicitar a otras personas del grupo de mi trabajo que a mí

1 2 3 4 5 6 7

13.- Tengo idea de la metas a largo plazo de la escuela

1 2 3 4 5 6 7

14.- Hablar en voz alta de los asuntos de la escuela siempre trae problemas

1 2 3 4 5 6 7

15.- Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la escuela

1 2 3 4 5 6 7

16.- Hay canales accesibles a los miembros de la organización para que puedan participar en la planeación de objetivos y en la solución de problemas

1 2 3 4 5 6 7

17.- Siempre soy uno de los primeros en mi grupo de trabajo, en enterarme de cambios e información nueva

1 2 3 4 5 6 7

18.- La dirección anima a todos los docentes a proponerse metas personales así como a tomar parte en las metas de la escuela

1 2 3 4 5 6 7

19.- Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la institución

1 2 3 4 5 6 7

20.- Siempre sé con exactitud que tan bien estoy realizado mi trabajo

1 2 3 4 5 6 7

21.- Mi director parece tener una genuina política de apertura, él casi siempre está dispuesto y disponible para hablar conmigo

1 2 3 4 5 6 7

22.- Cuando estoy siendo evaluado en mi trabajo, me siento humillado si mi trabajo es criticado

1 2 3 4 5 6 7

23.- Tengo confianza en mi director y en la escuela

1 2 3 4 5 6 7

24.- No estoy seguro de lo que se espera de mi trabajo, en áreas como presentación personal y comportamiento

1 2 3 4 5 6 7

25.- Mi director parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida

1 2 3 4 5 6 7

26.- Mi director nunca se ha sentado a explicarme los aspectos fundamentales de las políticas de la escuela

1 2 3 4 5 6 7

27.- Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problema y dar sugerencias, tiene un impacto importante en la valoración de mi actividad

1 2 3 4 5 6 7

28.- Mi director es una persona de mente abierta a todo tipo de ideas

1 2 3 4 5 6 7

29.- Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la escuela

1 2 3 4 5 6 7

30.- Tengo todo tipo de información incluso los tipos y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible

1 2 3 4 5 6 7

3.5.2.4.2. RESULTADOS

En los siguientes cuadros se aprecia las tendencias existentes de cada categoría.

CATEGORÍA 1: SATISFACCIÓN

NÚMERO DE CUESTIONARIO	TOTALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	1	2	3	4	5	6	7
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
TOTAL	168	61	36	40	15	11	69

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CATEGORIA 2: COMUNICACIÓN

NÚMERO DE CUESTIONARIO	TOTALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	1	2	3	4	5	6	7
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
TOTAL	63	55	56	42	26	13	48

CATEGORIA 3: PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

NÚMERO DE CUESTIONARIO	TOTALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	1	2	3	4	5	6	7
0							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

16	III	II	I				
17	III						II
18	II			I	I		II
19	I	III		I			I
20	III	I					I
21	III	I					II
22	III			I			I
23	III					I	II
24		I	I	II	I	I	
25		I	I	I	I	II	
26	I	III					II
27	III						III
28	I	II	I			II	
29		III	II		I		
30	III				I		I
31	III	III					
32	II	II			I		I
33	II	II	II				
34	III	I	I				I
TOTAL	69	36	24	18	9	10	33

Dentro de la primera categoría 22 de los 36 encuestados expresaron estar satisfechos en la escuela; sólo que no se está seguro de lo que la institución espera de cada docente a nivel personal, presentación y comportamiento; algunos no están seguros de la atmósfera que rodea a la Preparatoria, se duda de la franqueza, honestidad y candor que puede existir. Los otros 14 se encuentran en un término medio de satisfacción, no han definido como se sienten dentro de la organización.

En la categoría de comunicación; esta se da en los aspectos más generales; sin embargo, sólo en pocos se vislumbra la idea de lo que la Preparatoria desea de ellos, así como si se habla de algunos asuntos sin medir en donde estamos se puede tornar problemático. No todos tienen información de primera mano, por consiguiente no se enteran de todas las cuestiones los que poseen esos datos y valdría la pena aclarar que es gente que estuvo desde el inicio de la Preparatoria.

En la última categoría, la participación en la toma de decisiones; aquí la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que pueden y deben participar en la planeación; pero no hay seguridad de que su injerencia sea aceptada y recompensada. Aunque sigue existiendo una visión de más agrado hacia una

persona que otras, no se encuentra en desacuerdo; pero si hay algunas reservas, dejando entre ver que hay preferencias y que no es muy agradable ante los demás.

La mayoría de las preguntas versan en torno al directivo, porque es el eje, la persona encargada de coordinar, administrar y comunicar a todos sus miembros las formas y los contenidos. Es el orquestador, el mediador y un líder que ha sabido impactar por sus trabajos en los miembros de la organización. Además debido a los cambios directivos, a las diferencias de trabajo, se gestaron muchas transformaciones por el acoplamiento y acomodo de formas laborales, de personalidad y de funcionalidad.

Se le considera al director como una persona de ideas abiertas, disponible para poder intercambiar información, que reconoce la labor extra que puede existir en los eventos, e indudablemente como el motor de la institución educativa.

3.5.3. VISIÓN DE UNO, DE OTRO , DE TODOS.

De los datos encontrados de los profesores se puede concluir que:

- Más del 50% de los docentes son casados
- La mayoría vive en los municipios de Tlalnepantla y Ecatepec, 5 viven en el Distrito Federal.
- El 84% tienen el grado de licenciatura, el 10% de maestría, el 74% tienen el título y el 26% son pasantes.
- El 36% de los maestros tienen dos años de trabajo docente, el grueso lo componen entre uno y cuatro años de servicio, y más de la mitad tiene un año en la Preparatoria
- Más de la mitad no posee una formación docente, bases pedagógicas que pueden permitirle más desarrollo en clase.

Esto extraído de los datos base de los que están dentro del objeto de estudio, hablando específicamente de la planta docente.

Hablando de la personalidad, se encontró:

- La mayoría tiene una personalidad: organizativa y controladora, lo que se traduce en que les gusta organizar a la gente, tener control sobre ella, le interesan los procesos y la utilidad de los resultados; poseen relaciones interpersonales, por lo que es amigable, pero por otro lado existen los decisivos, interesados en los resultados, con opiniones fuertes y directas, lo que le proporciona herramientas para negociar.
- Estos dos tipos de personalidad que son las predominantes, las tienen los subordinados y los coordinadores, hay gente con habilidades para llevar a cabo los procesos de manera eficaz y los otros quienes toman las decisiones y al final negocian para que los procesos de trabajo se lleven a cabo como debe ser. Esta combinación puede provocar que la dinámica diaria se dé con más empatía y lograr que la institución cumpla sus objetivos estipulados; y los demás darían un contrapeso adecuado para equilibrar.
- Acerca de la visión de los docentes de la institución y principalmente del directivo; en las categorías de satisfacción, comunicación y la participación en la toma de decisiones, existe una constante, no han definido la mayoría lo que desea de la institución de ellos, así como percibe favoritismo de algunos, lo que hace mediar la satisfacción/insatisfacción, y el deseo de estar informados de lo que sucede en la Preparatoria.

Haciendo un enlace con los datos obtenidos con la aplicación de las dos técnicas anteriores y la información requerida de los sujetos; se puede concluir que aunque la mayoría no tienen estudios en la docencia, esto le da otra visión, que aporta elementos diarios a los procesos existentes, por tener una formación

distinta. Aunque esto también ha dado inconformidad hacia las normas y reglas existentes, mucho más en lo que refiere a los alumnos.

La personalidad aunque pueden ser complementarias, por la cantidad casi igual de organizadores y controladores, resulta una lucha de poderes, porque en realidad no hay nadie que se haya ganado o legitimado ese poder; sin embargo, hay personas que cuentan con cierto carisma lo que le permite ejercer y ser reconocido.

Esto nuevamente se ve reflejado en la percepción de los miembros de la organización; al querer saber o tener la información de primera mano o saber todo lo referente a la vida académica de la Preparatoria, es así como se confirma que la obtención de información proporciona poder, y el que se ejerce unos sobre otros no siempre es de la mejor manera, debido a que ocasiona descontrol en la ubicación de poderes y liderazgos.

3.6. EL PUÑO DE LA VICTORIA: SEÑAL DE PODER.

Ya se pudo observar y justificar el papel tan preponderante que tiene el actor en las organizaciones; ya que al individuo no se le puede considerar como algo aislado o independiente a la institución; sino todo lo contrario es el elemento base que ha hecho nacer, crecer, desarrollarse y/o morir al sistema donde se desenvuelven.

"El actor no existe fuera del sistema que define la libertad, que es la suya, y la racionalidad que puede emplear en su acción. Pero el sistema no existe porque hay un actor; únicamente el puede generarlo y darle vida" (Crozier; 1977:11)

Es por ello que es importante distinguir los problemas que están en los modos de organización, en la acción colectiva en donde el actor es el participante número uno. Estos "permiten crear incertidumbre 'artificiales' para contrarrestar las

incertidumbres 'naturales' y por ende, reducir las ganancias y las pérdidas de unos y otros en dimensiones más aceptables" (Crozier; 1977:21)

Los problemas a precisas son:

- 1) La cooperación, el actor es el encargado de establecer bases asertivas o no para la ejecución de los procesos productivos; y un elemento es la cooperación, como parte del compromiso enfocado a los objetivos comunes de los propios con la organización, a la "integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos...cada uno de los cuales persigue objetivos divergentes, incluso contradictorios" (Crozier; 1977: 19).
- 2) Sin embargo, ante todo esto, siempre hay limitantes en la integración, que pueden ser; restricciones y/o manipulaciones, "por la sumisión impuesta o consentida de las voluntades...de los que participan en la voluntad y en los objetivos del conjunto, o por el contrario la negociación y el regateo que puede desarrollarse tanto explícita como implícitamente" (Crozier; 1977: 19).
- 3) Es decir cuando hay normas o reglas que se manifiestan en esas acciones que pueden o no realizar; y la manipulación que va desde lo afectivo a ideológico, encontrando puntos importantes para que la otra persona reaccione o actúe como desea.
- 4) La negociación, es el siguiente paso en este constructo, cuando se tiene lo arriba expuesto y está en contra de lo que cada actor quiere y prefiere, se comienza a gestar el proceso de negociación, apareciendo en primera instancia ¿con quién? Y el reconocimiento del que tiene el poder sobresalta, y así se puede ir avanzando en la negociación, haciendo que "se redefinan los problemas, y los campos de interacción se acondicionan o se 'organizan' de tal manera que los actores, en la búsqueda de sus intereses específicos, no ponen en peligro los

resultados de la empresa colectiva; incluso los mejora" (Crozier; 1977: 19).

- 5) Pero todo lo anterior requiere de bases que tiene que proceder de la estructura formal y de las propiedades que la rodean, de la incertidumbre. "Cuando más desplazemos el análisis 'racional' de su estructura lógica o 'natural', todo problema material llevará consigo una parte apreciable, es decir, de indeterminación, en cuanto a las modalidades concretas de su solución" (Crozier; 1977: 20).

Todos estos constructos de acción colectiva nos hacen ubicar a los individuos como actores de poder, ya que lo anterior implica la relación que tienen entre ellos y de esa acción sobresalen la: restricciones, manipulaciones, cooperación, negociación e incertidumbre. "las relaciones con los actores – individual o colectivos – entre ellos y con el problema que los atañe, se circunscribe, pues, en un campo desigual, estructura por relaciones de poder y de dependencia" (Crozier; 1977: 20).

En esas relaciones que se dan por los procesos existentes en la organización, y donde se involucran a parte de los antes descrito, los intereses y la personalidad de los sujetos; es necesario una estructura de juego, lo que ayudará a determinar las fuentes de incertidumbre 'natural' y 'artificial' que se pueden controlar; para la solución específica que lo acerquen a sus recursos y capacidades del momento.

3.6.1. MI TÁCTICA, MI ESTRATEGIA...

La organización posee una estructura formal, integrada por objetivos, reglas, normas, filosofía, etc. y la estructura real, donde se involucran el comportamiento de los individuos, dividido a su vez en tres modelos: "a priori, como son normas de salud, tanto en los individuos como en las organizaciones;

modelo económico de negociación y modelo social de división de grupos y categorías" (Crozier; 1977: 45).

Con este conglomerado; existe la necesidad de desmembrarlo para "descubrir las condiciones materiales, estructurales y humanas del contexto, que limitan y definen esta libertad y esta racionalidad, y de ahí, el sentido de los comportamientos empíricos observables" (Crozier; 1977: 46)

Se parte de la existencia de dos tipos de comportamientos: constructo organizativo (visión pasiva) y contexto organizativo (visión activa); el primero es ofensivo pasivo, mientras que el segundo, defensivo activo; ambos comportamientos son estrategias que ayudan a regular las relaciones. Esto quiere decir, que el individuo se comporta de acuerdo al contexto donde se está desarrollando y con los que se relaciona; buscando la manera de forma consiente (racional) o inconsciente.

Como parte de esas interacciones, surgen las relaciones de poder; lo que tiene que ver de manera inmediata con la personalidad del actor y con las relaciones de éste con los otros.

Por ello se puede decir que "la acción y la intervención del hombre sobre el hombre, es decir, el poder y su faceta 'vergonzosa', la manipulación y el chantaje, con consustanciales a toda empresa colectiva, precisamente porque no hay determinismo estructural y social y porque no puede haber jamás un condicionamiento total" (Crozier; 1977: 27)

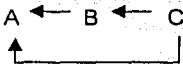
Estas relaciones de poder no sólo están instituidas en el organigrama, sino también y en ocasiones de manera más fuerte en la estructura real, en el funcionamiento; donde algunos actores dejan de ser individuos, para ser el componente mágico de las organizaciones, y donde existen más seres de poder. "El poder es, pues, una relación y no un atributo de los actores" (Crozier; 1977: 55)

3.6.2. ELEMENTOS QUE PROPORCIONAN PODER

Gracias a las organizaciones, los actores tienen relaciones y debido a éstas el poder, estas son por: las zonas de incertidumbre que maneja el individuo, los recursos maleables con los que cuenta y el tiempo que dispone.

Existen 3 tipos de relaciones en donde se conlleva este intercambio:

- 1) La Relación Instrumental; aquí prevalecen los fenómenos afectivos, muy poderosos, que condicionan su desarrollo, éste no siempre es de manera intencional.
- 2) La Relación No Transitiva; es cuando un individuo puede obtener con facilidad de otra persona una acción determinada y ésta a su vez de otra más; y es posible que la primera se vea beneficiada de la acción de la tercera.



- 3) Relación Recíproca pero desequilibrada; aquí es cuando el sujeto no puede negociar con otro porque no tiene nada que intercambiar, dejando de ser una relación de poder.

Para que estas relaciones puedan llevarse a cabo son necesarias las fuentes y los recursos; se pone en juego "su respectiva potencia, lo que determinará el resultado de una relación de poder" (Crozier; 1977: 58).

Su fuente son sus posibilidades de acción, su comportamiento; y así se puede controlar el que se consiga o no los objetivos.

Mientras que los recursos son: la fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad que posee unos y otros, interviniendo sólo cuando les proporcione beneficio a su libertad de acción.

Siendo el poder "una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro" (Crozier; 1977: 58).

Sin embargo, todo esto se encuentra dentro de la organización y será ella la que se vea perjudicada antes esas relaciones, y esas fuentes y recursos con que cuenta cada actor hacia dentro y fuera de la institución.

3.6.3. ORGANIZACIÓN GENERADORA DE PODER

La organización es la que regula todas las relaciones de poder, delimitando el campo de acción, las condiciones, las restricciones que les impondrán a los participantes, dándoles el carácter de permanentes.

El lazo que tiene la organización y el poder es evidente, ya que los individuos la integran y la hacen funcionar gracias en gran medida al poder:

1. Se persiguen objetivos colectivos
2. Las estructuras y las reglas rigen el funcionamiento oficial: lugar, tiempo en donde se crean y circunscriben estrategias y relaciones de poder.
3. Regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder con el organigrama y los reglamentos, condiciona, restringen la libertad, orientan el contenido de las estrategias; así como los canales de comunicación dando acceso o no a la información que se requiere para la estrategia y concede a algunos de sus miembros la autoridad legítima con sanciones y/o recompensas.

Es así como la organización le da la forma adecuada conforme a los objetivos y metas, manteniendo así la estrecha relación entre ésta y el poder.

3.6.4. ¿QUÉ PODER TENGO?

Ya que se han identificado algunas características del poder; es necesario ahora distinguir a las 4 fuentes de poder que le corresponden a los 4 tipos de fuentes de incertidumbre:

1) La que proviene del control de la competencia particular y de la especialización.

Se sabe que una persona experta es la que sabe hacer las cosas, la que tiene los conocimientos y la experiencia del contexto, permitiéndole resolver problemas cruciales para la organización. Es sin duda una persona con poder por lo indispensable que es su conocimiento y su practicidad. "su posición, es, pues, mejorar en la negociación y en la organización que frente a sus colegas" (Crozier; 1977: 71).

2) Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su(s) entorno(s).

"Son organizaciones ligadas a la incertidumbre que se desarrolla alrededor de las relaciones entre la organización y su medio" (Crozier; 1977: 71). Ya que el control del medio es importante para el desarrollo de la organización. Porque depende de el por partida doble: la primera porque de ahí obtiene los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento (muebles, personas, etc.); el segundo, ya que en él coloca o vende su producto y/o servicio.

3) las que nacen del control de la comunicación y de la información.

Se debe a como se crea la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre los miembros. Esto es en varios aspectos: para cumplir su puesto y/o función; para generar las relaciones con los otros, para ejercer el poder y controlar las fuentes de incertidumbre.

4) las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

Esta reglas es un constructo de las otras "es una respuesta de la dirección del problema que plantea la existencia de las otras tres fuentes de poder" (Crozier; 1977: 73)

Las reglas son las que restringen la libertad de los subordinados; pero también puede ser un medio de protección contra las intransigencias de sus superiores.

Estos son los que crean las reglas, y que depende del como jueguen con ellas para obtener de sus empleados el comportamiento más conveniente y que satisfaga las necesidades.

"Las reglas están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, pero la paradoja reside no sólo en que no las elimine completamente sino que crean otras que pueden ser inmediatamente aprovechadas por aquellos a los que éstas tienden a constreñir y que están consideradas como reguladoras del comportamiento" (Crozier; 1977: 74)

El poder es uno de los aspectos que marcan los procesos y las relaciones; por ello la importancia de identificar en quienes se encuentra y cómo lo desarrollan. De esta manera se puede incidir en el problema de forma más precisa y clara.

3.6.5. ¿DÓNDE ESTÁ EL PODER?

Dentro de la Preparatoria existen elementos indispensables que se ubican dentro del problema; que estando en la organización ocupan un lugar determinado, y que poseen características que los identificarán como actores de poder.

3.6.5.1 CAPACIDAD

La mayoría del personal docente tiene una edad promedio de 32 años, es una escuela joven, que se desea mantener con una línea fresca; lo que ha traído

la participación de los alumnos en todos los eventos tanto académicos como extra académicos.

Sólo 5 tienen una profesión relacionada con la educación, salieron de la Normal de Maestros, los demás son Universitarios, lo que denota que no todos tienen los lineamientos requeridos para la docencia, ya que para ingresar a una jerarquía más alta, es requisito tener algún documento que acredite como profesor.

Esto en realidad no repercute mucho en el problema central del objeto de estudio, pero sí, en referencia a la edad, los maestros que rebasan la edad promedio son más formales, llegan dan su clase y se van, tiene un sistema tradicional de la educación, lo que repercute en la relación maestro – alumno. Así como en la interacción con los demás docentes, que se vuelve rígida.

Sin embargo, no es una variante determinante para ejercer el poder de manera formal, aunque de manera personal creen que la edad marca la diferencia.

A partir de que la dirección es un elemento obligatorio en la escuela, y que el director (actual) como persona, también es obligatorio; entraría en este rubro por el conocimiento que tiene: 1) de la escuela, 2) del sistema, 3) de las gestiones hechas y que se pueden hacer en beneficio de la institución y 4) del manejo de grupos. Saberes que le han permitido llevar a la escuela al reconocimiento y prestigio.

3.6.5.2. JERARQUIZACIÓN

Por organigrama, les correspondió el poder de manera formal al director, subdirección, secretario escolar, orientadores, planta docente, personal administrativo.

El director, la función máxima, el que gestiona hacia fuera y dentro todas las estrategias que pueden funcionar para la escuela.

La subdirección que en caso de ausencia directiva, ella toma el mando, aunque sólo es una mediadora entre docentes y directivos, como función, sin embargo, no es un elemento obligatorio, se puede prescindir de ella y no pasa nada.

Secretario Escolar, de manera formal existe el puesto; pero no hay una persona precisa con este nombramiento, una persona ampliamente competitiva ocupa este lugar, aún cuando su nombramiento es de profesor horas clase interinas. Pero a pesar de eso la persona tiene acceso a toda la información que posee administrativamente y que es de vital importancia para la institución.

Orientadores Técnicos, son los que tratan las cosas personales de los alumnos, y mediante la relación alumno – padre de familia, alumno – profesor y profesor – directivo. Poseen el poder en cuanto a información de los alumnos, y los primeros en enterarse de los eventos a realizar.

Los docentes, quienes tienen libertad de cátedra, de evaluación y para asentar las calificaciones respectivas en los F1 (concentrado de calificaciones); sin embargo, tiene restricciones en cuanto tiempo, que le van marcando su estancia de cada actividad a realizar. Tiene el poder hacia los alumnos y sólo en cuanto a la comisión asignada en los eventos.

3.6.5.3. RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN

La llegada de la mayoría de los profesores fue porque algún conocido supo que se iba a abrir la escuela y por ello fue a pedir trabajo.

Con este primer equipo que lideraba el profesor Jorge Madrid; y a pesar de que tuvo que abandonar la escuela por comisión oficial se siguió llevando una amistad con él, lo que mantenía a ese grupo unido y hermético; a la llegada del segundo bloque de maestros, supieron que no podían mover al primer equipo, porque era protegido del director oficial; lo que dio a este primer grupo el poder, de la confianza, de la información y de la negociación.

Dentro de la Preparatoria existen muchos tipos de relaciones, el director tiene la facultad de poder obtener lo que desea de los maestros requeridos, sin darle oportunidad a decir no, hay un clima de lealtad, y de institucionalidad hacia la persona y la escuela misma.

Entre los mismos docentes se gesta el interés, sabiendo que el primer grupo posee toda la confianza del director, los grupos subsiguientes buscan la relación con ellos "ya que tienen la vara alta en dirección", frase repetida dentro de la escuela. Lo que ha traído de pronto conflictos por la lucha de poderes entre ellos, debido a que algunos de los del segundo, son conocidos de la subdirección, lo que también puede proporcionarle algún apoyo.

3.6.5.4. PERSONALIDAD

Conjuntando los anteriores puntos, uno de los que ha marcado la lucha de poderes de manera informal es los rasgos predominantes de la personalidad.

Los directivos son organizadores, lo que en algunos momentos causan conflicto por querer ordenar y tomar las decisiones, cuando por jerarquía le corresponde al director.

En el área de orientación hay 3 organizadores y 3 controladores; aquí nuevamente se deja ver la lucha de poderes, por querer sobresalir y no

inmiscuirse en los demás grupos, aunque unos son pasivos y otros activos, más que por personalidad latente, por estrategia que fluye por su carácter.

En la planta docente, en su mayoría son controladores, organizadores y persuasivos; sólo muy pocos analíticos. Aquí el poder lo manejan las acciones, el que puede tener más relaciones y mantener una con los directivos tiene más poder reconocido por los otros. Existen los que de todo tienen que estar enterados y preguntan sin cesar hasta obtener la información que les satisfaga; cosa que también arrojó la encuesta de clima organizacional, cuando responde que los otros se enteran primero.

Además los docentes tienen el poder en los procesos que existen en la escuela: 1) asistir o no, llegar a tiempo, firmar o no su entrada a tiempo, 2) dar el objetivo, la teoría y la aplicación de cada tema, 3) el participar o no en los eventos y cumplir a tiempo lo requerido y 4) en la entrega de calificaciones, tal y como está instituido en el proceso de evaluación (cap, 2 flujograma).

Y es aquí donde inciden los principales problemas, tanto de productividad, por los retardos; como el ambiente general de trabajo.

3.6.6. ¿QUÉ TIPO DE PODER HAY?

Como se aclaró antes, las fuentes de poder y de incertidumbre, que son importantes para el poder, tienen incidencia en los actores; a continuación los insertaremos en la Preparatoria.

3.6.6.1. ESPECIALIZACIÓN.

En la Preparatoria no se requiere de especialistas para algún papel específico; sin embargo, si se requiere que tengan los conocimientos de la asignatura correspondiente para poderla impartir.

En el área de orientación sólo pueden ocupar el cargo; psicólogos, pedagogos y normalistas.

En el área directiva, se debe cumplir con ciertos años de servicio, así como con la carrera de normalista.

A pesar de que se pide alguna profesión para ciertas áreas, de manera real no se requiere de especialización específica, por lo que el poder por ser especialista dentro de la escuela no es correspondiente.

3.6.6.2. RELACIONES ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y MEDIO

La escuela tiene amplias relaciones con su entorno, lo que le ha valido para obtener más recursos que han servido para ampliarla en todas las áreas.

Hay gestiones con el Gobierno del Estado de México, con el cual el pasado 3 de febrero del 2003 obtuvieron mobiliario (sillas, sillas universitarias, mesas trapezoidales y pintarrones); con el Municipio de Tlalnepantla tres computadoras en noviembre 2002.

Las relaciones con escuelas aledañas para que la conozcan y pueda ser la primera opción que pidan y esto genere entre el alumnado más satisfacción.

3.6.6.3. COMUNICACIÓN Y FLUJOS DE INFORMACIÓN.

Datos que ofreció la encuesta de clima organizacional, hubo un 50% que contesto que no tenía claro la función que tienen como docentes, independientemente, de impartir la asignatura que les corresponde; pero las demás actividades quedan en el aire. Esto se presenta más entre docentes, ya que los orientadores y directivos esta información existe.

En la escuela la existencia de los dos grupos ya mencionados, el primero se ha podido integrar con algunos profesores que acaban de entrar; sin embargo los del segundo director no se han podido integrar del todo. Lo que se puede leer que no hay mucha comunicación y en gran parte es debido a la personalidad de los actores; que no hay tolerancia, ni capacidad para dominar las emociones.

Pero el director se ha encargado de resolver esos problemas, platicando y encontrando estrategias de unificación; la parte que le corresponde al directivo; que es escuchar, empatar y resolver; sin embargo, todo esto que da en el vacío sino hay disposición de la partes afectadas. Por esta parte el líder esta logrando unificar al grupo y llegar a ser la planta docente de la Preparatoria 118 y no el primer y el segundo grupo.

Sólo en algunas personas la comunicación forma parte del ejercicio del poder. Se dice que el que tiene la información tiene el poder, y dentro de la escuela, la principal fuente de información es el director, y de manera descendente la subdirección, la encargada de servicios escolares, el coordinador de orientación y el coordinador de academia; así como una maestra orientadora quien también obtiene la información de primera mano, por ser del primer equipo y que en su tiempo se hizo cargo de la escuela.

En toda realización de eventos, la asignación de actividades se realiza por escrito, y después personalmente para que no haya duda de lo que le tocó realizar.

La información que posee el director es el apoyo para afrontar la incertidumbre; ya que cuando llega a ver "bombazos", de la presencia de algún evento casi inmediato, que se acercan las elecciones y requieren de la participación de la escuela, la asistencia de alguna autoridad del Departamento de

Educación o Supervisión; el director realiza proyectos emergente para cubrir la actividad que se avecina, y la Preparatoria pueda ganar algo.

Desde la perspectiva del docente, la incertidumbre es un elemento clave en sus actividades; sin embargo, se debe contar con la información y los recursos adecuados para poder librarla de la mejor manera. En la convivencia institucional, los maestros se encuentran a la expectativa de lo que se dice y se hace, encontrando fallas para de ahí enfrascarse y poder sobresalir acosta de los errores de los otros.

3.6.6.4. UTILIZACIÓN DE REGLAS ORGANIZATIVAS

Las reglas dice que se hicieron para romperlas; quizás, no tan tajantemente; pero en algunas cuestiones hay mucha flexibilidad, las más importante y que al final beneficia a ambos partes, es la firma de asistencia, antes se aclaró que cuando se firma, aunque se haya estado, se debe descontar, en este caso se cuenta con la certeza de que se puede ir a firmar después, y así evitar problemas y pérdidas a la escuela y al docente.

En el caso de alguna falla administrativa, se es flexible para que todo se pueda entregar en orden, completo y sin errores; aunque en algunas situaciones trae consigo pérdidas, por corregir lo mal elaborado.

Quando se trata de faltas con los alumnos la flexibilidad se acaba; la intransigencia, la agresión y el aprovecharse de su cargo por parte del docente; puede llegar al despido. Los alumnos son el timón del barco, y el ancla el director, los maestros tienen que ser capaces de mantener el equilibrio, en beneficio de la educación y de su labor.

Para los alumnos las reglas en algunos casos pueden corregirse, pero hay fallas graves, la agresión excesiva contra algún otro alumno, el introducir algún

producto nocivo (alcohol, drogas), o el faltar al respeto a los profesores (amenazas), las sanciones van desde la suspensión de 3 a 5 días o permanente.

3.6.7. LA INCIDENCIA EN EL PROBLEMA

El poder evidentemente se encuentra sólo en una persona, y es de manera formal (organigrama) y de manera real:

- 1) Tiene la información actualizada
- 2) Tiene el control y el compromiso de su equipo fundador que logra que participen algunos más.
- 3) Las relaciones que tiene en el exterior válidas para obtener beneficios para la Preparatoria, y las que tiene al interior, lo que manifiesta lealtad.
- 4) Además, sin ser el único para realizar ese trabajo, si su experiencia y visión han jugado un papel importante para llevar a cabo satisfactoriamente la dirección escolar de la Preparatoria 118.

Pero el poder que tiene por todo lo anterior, va de la mano con la habilidad y capacidad de liderazgo porque:

- 1) Logra obtener la cooperación de los docentes, sin pagar tiempo extra.
- 2) Puede integrar a todo el equipo rápidamente.
- 3) Acepta sugerencias y aunque al final se realice todo lo que él dice; el encargado de la actividad termina accediendo (persuade)
- 4) Posee carisma, suele hablar fuerte y tomar decisiones adecuadas en el momento preciso para atacar la incertidumbre.

De manera informal, están los grupos y los individuos por separado; donde hay algunos que por las relaciones establecidas con el director, pueden sentirse intocables, ocasionando disgusto para los demás.

Y otros de manera innata tienen el liderazgo, y que los ayuda a realizar las actividades, así como mantener a los grupos como institucionales.

3.7. FORMACIÓN DE GRUPOS

Se ha estado hablando de individuos, del sujeto, de su participación en la organización y en los problemas que existen dentro o fuera pero que afectan los procesos productivos que se llevan a cabo.

Sin embargo, los seres humanos tendemos a formar grupos: la familia, los amigos, la escuela y donde trabajamos; este último es al que se referirá.

La formación de grupos tiene una tradición sociológica e histórica del pensamiento social, donde existían dos posturas las "sociedades – como – grupos, diciendo que "los grupos desempeñan una parte significativa en los asuntos humanos" (Olmsted; 1966: 11).

El segundo, psicológico, donde se ven a los "grupos – como – sociedades", ya que "constituyen un ambiente importante del comportamiento individual... [hay] interacción social y...puede ser observado, comprobado por medios experimentales" (Olmsted; 1966: 15). Con algunas variaciones como:

- 1) Conciben a los grupos como los "otros"
- 2) Poco interés en la personalidad.
- 3) El actor es un ser complejo.
- 4) Posee una red de comunicación.

3.7.1. EL GRUPO.

Después de mirar algunos fundamentos del grupo, lo definiremos: "...una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia" (Olmsted; 1966: 17).

Algunas características son:

1. Poseen algo en común
2. Unión intelectual.
3. Diversos intereses, creencias, tareas o territorios, etc.
4. Gran cohesión
5. Vínculos débiles (otros)
6. Cálculos racionales.
7. Ventajas mutuas.

Cuando algunos individuos comienzan a integrarse y a presentar algunas características anteriores, se puede tipificar, los grupos a uno u otro tipo; las dos clases son: el grupo reducido o pequeño y el grupo primario.

El grupo pequeño (por el número de miembros), son sujetos voluntarios, reunidos para resolver problemas, muestran cortesía y buena voluntad, pero no con lealtad y solidaridad.

El grupo primario, sugiere relaciones; se acentúa la importancia de cierto tipo de sentimientos y relaciones entre los miembros del grupo reducido dentro de grandes organizaciones.

1. Contacto continuo – organizaciones social informal
2. Código de grupo, la lealtad.
3. No todos se comportan de la misma manera.

Dentro de los grupos existen una estructura interna.

1. Distintas capacidades y status están vinculados entre sí en un todo común.
2. Están en una escala jerárquica
3. Hay una estructura de poder.
4. Comportamiento, función de posición dentro del mismo.
5. Certeza personal y posición social.

Estos grupos tienen funciones tanto positivas como negativas; las primeras dicen que si la solidaridad eleva a la moral mayor será la productividad, y fortalece al individuo con su concepto del deber. Y las negativas, que pueden provocar restricciones en la productividad.

En ambos debe existir un compromiso por parte de los integrantes del grupo, pero con la camiseta bien puesta, lo que provoca que la identidad no se merme.

3.7.2. DETRÁS DE UN GRAN GRUPO HAY UN EXCELENTE LÍDER

Para que el grupo pueda seguir un orden y quizás algunos parámetros que hagan identificar al líder, un papel que no se impone, que se gana y que se desempeña por iniciativa propia.

El líder, su papel es: "actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea eran, la comunicación a todo el personal de la compañía y le confiere el sentido de propósito" (Olobuenga; 1995: 398).

Algunos tipos de líder son:

1. **AUTORITARIO**, fuertemente directivo, responsable para asignar tareas. Premia y rechaza, permanece alejado del grupo, dando órdenes y direcciones. Relaciones entre los miembros más personal y de amistad.
2. **DEMOCRÁTICO**, favorece las decisiones del grupo y las que se deben hacer para recibir orientación. Es necesario alcanzar los fines del grupo y sugerir. Orientado por los hechos en su crítica y alabanza. Puede tener dos reacciones: agresiva – apática o solidaria interna.

3. **LAISSEZ – FAIRE**, su función es muy pasiva, le da al grupo completa libertad, si sale debe llegar a la hora exacta, da ayuda. Es amistoso, correcto y formal.

Existe la falta de incentivos, hace muchas preguntas pero aún no tiene respuestas.

3.7.3. ¿EN DÓNDE ME ENCUENTRO?

Después de haber ubicado el poder, a los grupos, es justo retomarlo como fin del encuentro con todos los datos que inciden en los procesos.

Es importante destacar los líderes que hay, unos suelen ser lógicos; sin embargo dentro de los grupos más pequeños se reconocen a otros.

Comenzando con el director, con un tipo democrático, busca la unión, la integración de sus miembros, prefiere que los problemas existentes desaparezcan. Le gusta la gente activa, que pueda platicar con ella y que se lleguen a consensos o negociaciones. Pero en algunos casos suele ser autoritario, sobre todo cuando se realizan eventos, sugiere la dinámica que se debe seguir y así se entiende, pero al final de cuentas, da los parámetros que no se deben de descartar, haciendo así como él lo dice.

La subdirección, es laissez – faire, ella es la receptora de todo lo que van a preguntar, pero no da respuestas a ellas, espera a preguntarlo al director. No motiva a su personal.

Los orientadores, entre ellos, hay uno que es autoritario: manifestándolo en su aspecto no verbal, de manera apática; sin embargo la gran mayoría procura una atención amable con los alumnos y los profesores; sólo que entre ellos existe la competencia en los proyectos, lo que despierta el individualismo, cuando el equipo debe de estar integrado. Se pudo detectar esto cuando se aplicaron las técnicas.

Haciendo un recuento de los datos extraídos en las técnicas, se puede denotar y connotar que en los docentes, en primera, debido a tanto cambio directivo y donde el liderazgo era completamente diferente; el gran grosor de los profesores también cambiaban de personalidad, de papel; "cuando el liderazgo cambiaba de autoritario a democrático o a *laissez – faire*, el grupo previamente apático se manifestaba en fuertes explosiones de juegos bruscos entre los miembros" (Olmsted; 1966: 43). Trayendo problemas que en muchas ocasiones eran sólo personales, pero de alguna manera influían en la dinámica diaria de los procesos.

El líder no siempre es la autoridad o el que tiene el poder; es así que dentro de la escuela existen líderes menores, menores porque se encuentran en la parte más baja del organigrama. "El reconocimiento del otro como sujeto de poder" y donde existe la cooperación, la integración de los miembros del grupo. Existen algunos profesores que tienen la capacidad de reunir a los sujetos, de proponer y ser aceptado su proyecto, de involucrar tanto sus actividades profesionales como personales (confianza), lo que se traduce en aceptación, en toma de decisiones oportuna, con una visión del entorno objetiva. Sólo que hay seguidores para unos y para otros, lo que se percibe en algunos momentos como un problema de poder, de liderazgo.

El líder más representativo es el director; primero por jerarquización, segundo por tener las fuentes y los recursos del poder y tercero por sus capacidades innatas para influir en la gente, para ser aceptado, para cooperar, para comunicarse y compartir.

Los actores son los habitantes de esas organizaciones, y son ellos quienes al comenzar a relacionarse y se construyen interacciones, nacen infinidad de escenarios problemáticos; en gran medida ya se compensaron a describir en los apartados anteriores, a partir de la funcionalidad de la institución; sin embargo,

hay rubros que tienen que desplegarse para poder entenderlas y encontrar el marco para las estrategias ganadoras posteriores, como: la comunicación y la cultura.

INFERENCIAS: UNA REFLEXIÓN DESDE LA VENTANA

El entorno le da la forma a la estructura y ésta se adapta a los miembros de la organización, quienes son los que le dan el contenido y la actividad a la institución.

Los actores, como sujetos sociales, que de acuerdo a sus necesidades, tiene que crear modos de vida y de sobrevivencia: desde la familia, la escuela, los grupos de amigos; así como la formación de organizaciones más estructuradas y complejas.

Los recursos materiales (insumos) que se obtienen del exterior que deben ser comprados con los dineros que entran a la institución por medio de la venta del producto o servicio.

En este caso en particular, al que se refiere el objeto de estudio, la Preparatoria Oficial No. 118 que pertenece al Gobierno del Estado de México, obtiene recursos de algunas instituciones gubernamentales: Estado y Municipio; así como por las cuotas de inscripción de los alumnos.

Lo que ayuda a que se lleven acabo los diferentes procesos: de asistencia, de clase, evaluación, eventos, etc., uno de los que se traduce en costos es el de asistencia, los profesores llegan y firman, cuando no lo hacen se les multa (auditoria), lo que trae pérdidas lo que se pretende reducir en beneficio de la institución y de la educación. En costo materiales cuando por descuido el llenado de F1, F2 y cardex (boletas) se cometen errores y se tiene que hacer nuevamente.

Referente a los costos psicológicos en un principio no se valoraba la colaboración de los profesores y se les despedía o no se les contrataba, más que por profesionalismo era una cuestión personal. El compromiso que tienen los maestros al disponer más de su tiempo horas clase para algunas cuestiones extras aunque institucionales, en la realización de eventos, donde los docentes se relacionan en otro momento, y que en muchas ocasiones trae escenarios de conflictos debido a que no se ponen de acuerdo, no hay una negociación que les permita resolver las diferencias, lo que trae desajuste entre los actores.

Los actores que tienen el poder, por lo regular, se ocupa para negociar, aunque hay otros para obtener más beneficios personales que institucionales. Esto es con relación entre docentes y directivos; dentro del salón de clases el profesor es autoridad, y muchos de ellos la ejercen de forma autoritaria, coercitiva e intransigente, dándose problemas entre maestro – alumno, y otros de manera más armónica, ayudando a que el proceso de enseñanza – aprendizaje de realice de la mejor manera.

Los actores de poder pertenecen al gran grupo primario, donde además existen relaciones de afecto, lo que promueve la cooperación de manera inmediata entre los demás actores. Donde se puede comprobar el liderazgo innato del director.

El problema duro y que costea más es la inasistencia y retardos de los profesores, el cual se lleva acabo con una hoja de inspección, esto se traduce en costos monetarios, porque si lo pasan tal cual son descuentos, así como la pérdida de horas de clase.

Sin embargo, se ha podido identificar que el principal problema es de conductas, es de la participación forzada de algunos que después reniegan de ella y producen ruido en las relaciones que se ejercen en la escuela.

Se deduce que gracias a los datos obtenidos de las técnicas aplicadas (observación, test y encuesta), el principal problema es de percepción y representación que da lugar a conflictos comunicativos. No se tiene una visión adecuada de los otros y de ellos mismos dentro de las instituciones debido a esto se crean representaciones falsas de la realidad, al quedar esto en suposiciones y no en verificaciones, se maneja mal la información, provocando chismes, rumores, que afectan el funcionamiento de los procesos que a largo plazo (ciclo escolar) se presenta en toda la Preparatoria, el principal ejemplo son la deserciones de los alumnos, ya que no se pone la atención requerida, porque no se observó detenidamente su caso tanto académica como personalmente, de manera integral.

Todos los actores tienen una historia (herencia y experiencia) distintas, lo que hace que la visión que se tiene de los otros, aunque sea de una misma persona, también sea diferente. Al unir todas esas distintas percepciones, se crean imágenes que no la corroboran con la comunicación, dejando huecos, que afectan las interacciones y los procesos productivos.

Por lo mismo los actores no pasan toda la información como debe ser, creando confusión. Dentro de cualquier organización, la información y la comunicación son elementos indispensables para que ésta funcione adecuadamente y se cumplan los objetivos señalados en un principio por la escuela.

Los individuos son sujetos sociales que requieren de la formación de grupos, que se convierten en organizaciones, gracias a la participación, al papel (conductas) y el rol (función) de los actores dentro de las instituciones, estos aspectos son los que inciden de manera directa en el problema: tanto la personalidad de los actores, la insatisfacción, los grupos y los líderes desembocan en la inasistencia, que si se traduce a costos, primero se disminuye el número de clases impartidas, incumplimiento del programa y segundo en descuentos monetarios; dando como resultado que el objetivo no sea satisfactorio.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

LA COMUNICACIÓN

DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Toda organización se traduce en la lógica de venta, ya sea en producto o en servicio, lo que nos da los lineamientos de productividad (calidad en el servicio o costos monetarios).

En toda organización la comunicación forma parte importante, ya que "La comunicación organizacional es el intercambio de datos, ideas e información entre las organizaciones y sus públicos internos y externos con la finalidad de coordinar a ambos para el logro de objetivos específicos" (Barradas; 1995:48).

Dentro de éstas existe el proceso de transformación, del como entran los insumos y como salen convertidos en producto o en la prestación del servicio. En el momento de esta transformación se observan desviaciones, dando como resultado gastos; ya sea económicos, de tiempo, energía y/o psicológicos, que van desde ocasionales hasta constantes; y es lo que le puede traer a la institución pérdidas.

Como parte de la organización existe un factor indispensable que es lo que la hace existir, porque se encuentra poblada por ellos, y es el elemento humano, y es éste que encuentra una necesidad de revaloración, tanto en el plano de mano de obra como un ser humano con cerebro y corazón (que siente).

Este individuo se encuentra en un espacio para las interacciones, que es la propia organización, y como parte de estas relaciones están los eventos comunicativos (la existencia de la retroalimentación).

Cuando los seres humanos se relacionan y se comienza a gestar procesos comunicativos, la diversidad aparece, ya que todos los hombres son diferentes, lo que hace que las interacciones sean conflictivas, existiendo diferentes ideas sobre un mismo suceso: todos tienen una historia distinta e intereses que se rigen por unas variables que lo llevan a actuar de alguna manera determinada de acuerdo a la situación en la que se está desarrollando, lo que le abre la posibilidad de

agruparse bajo características o intereses comunes; permitiéndole la participación en los procesos productivos de una manera eficiente y eficaz.

Todo lo anterior lo conforma una organización, que es en donde se gestan todos esos procesos que la hacen productiva, y es también ahí donde aparecen los problemas, que en algunos casos tiene que ver con la comunicación.

Para poder realizar esos objetivos se lleva a cabo diferentes acciones, que al fin y al cabo son los que le dan la dinámica a las organizaciones.

Es por ello la necesidad de revalorizar al humano, si se desea que la pérdida sea menor y las ganancias mayores; dándole la oportunidad de obtener beneficios que le otorgan satisfacción y permanencia en el trabajo.

4.1. LA ACCIÓN GENERA COSTOS.

Las acciones, son una secuencia de actos, estos actos requieren de estímulos que van dirigidos hacia un organismo, por lo que desemboca en una reacción; aunque no sólo el estímulo cobra vida, sino también son factores importantes: la personalidad y la situación, en que se encuentra el individuo.

"El ser que actúa es necesariamente coherente con su acción y, para eso, introduce un principio de orden 'perspectivista' [ya que] el ser no actúa si no cuando el beneficio que obtiene del acto es mayor que el costo que éste implica" (Moles; 1982:30).

Dentro de las organizaciones existe una lógica, que en primera instancia es la de la productividad, que se traduce en la calidad del servicio o los costos monetarios (\$); de aquí se desprende la filosofía de la calidad, que aparece en el siglo XX, donde se plantea:

1. Especificar las características del servicio o producto.
2. Que la revisión del producto y/o servicio no sea al final, sino durante todo el proceso.
3. Que exista una cadena interna como si se tratase de cliente – proveedor; dando realce al proceso de transformación (lo que entra y como sale).

Es en este último donde se puede observar las áreas problemáticas que existen, y así aclarar las posibles causas que se desencadenan en costos, ya sea económicos (precio), energético, tiempo y costo psicológico, lo que en su conjunto se llama COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN.

Las acciones son las que aportan o generan los costos debido a que "toda acción humana necesita hacer una 'extracción' de lo que se puede llamar las reservas del ser que lo lleva a cabo, y representa, por ese lado, un cierto costo"(Moles;1982:48):

- 1) El precio, el costo financiero, en moneda, y éste por lo regular es anunciado o conocido.
- 2) El tiempo, "hay una duración afectada para la realización, duración modificada, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción" (Moles; 1982:49). Este comienza a contar desde el momento en que se lleva a cabo la acción.
- 3) La energía, "la noción evidente de energía consumida en una acción...susceptible de ser agotada o, por lo menos, limitada" (Moles; 1982: 52).

La energía que gastamos o ahorramos para llevar a cabo una actividad: cuantas calorías quemamos, kilográmetros, kilovatios/hora; esto no se contabiliza en un recibo; sino se cuenta en cuanto tiempo se tarda en hacer y reponer energía y por consiguiente que tanto más se haría en producto o en

prestar servicio, lo que ya trae costos económicos que son lo que más le importa a la empresa.

- 4) Psicológico, "la motivación del aspecto mental del ser en comportamiento; para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento" (Moles; 1982: 53).

Este puede llegar a ser mucho más costoso; debido a que cuando las expectativas del individuo que está dentro de la organización no se cumplen, viene la frustración. Por ello la gente tiene que tener un sentido que lo mantenga en el trabajo, los costos pueden ser: la ansiedad, el riesgo, la espera, la perturbación, la originalidad y la programación.

El ser espera actuar con los costos menores, en donde esa cadena de mini acciones ligadas a la acción principal, requiera de más beneficio y menos costo; ya que esto variará de un acto a otro.

4.1.1. ¿CUÁLES SON LOS COSTOS?

Dentro de la organización, objeto de estudio, el problema real se podría traducir en clima organizacional, esto se deduce, debido a los retrasos y faltantes de los profesores a la escuela; que trae como consecuencia:

- 1) Cuando un profesor falta se le descuenta su día a las horas que tenía de clase ese día. Esto da un costo monetario; que equivale al número de horas que se tiene en ese día.
- 2) Si llega tarde, después del minuto 15 es retardo, al minuto 31 es falta, y se le descuenta; tiene un costo económico y además en tiempo, ya que debido a él no se puede cumplir el programa completo de la materia asignada, lo que al final trae un costo en la educación del alumno.
- 3) Si un maestro no firma y da su clase, cuando es revisado por el supervisor o auditoria, ese dinero se le descuenta al directivo, quien tiene que llegar a un acuerdo con el docente para el pago de la multa correspondiente. Posee un

costo económico, y aquí involucra tanto al directivo como al profesor responsable de firmar.

- 4) **Los costos en tiempo y energía**, es muy elevado con relación a los eventos extra académicos, debido a que requieren en tiempo mucho más de las horas que tiene cada profesor (3 a 7 hrs más), adicionales. Lo que se traduce en alto consumo de energía, por el desgaste que implica menores horas de descanso.
- 5) El **costo psicológico** ha sido mínimo, con referencia a que al final de cada evento, hay recompensa verbal y de acuerdo, que se puede gozar de algún día económico. Sin embargo se invierte tanto tiempo cuando hay eventos, que se descuidan otros asuntos personales, lo que puede traer algunos costos psicológicos, como frustración por no poder realizarlos.

Estos costos tienen un origen, dentro de todo el grosor de la organización, el poder identificar su raíz, permite encontrar las causas del problema para encontrar como incidir en él.

4.1.2. CAUSAS DEL PROBLEMA.

Cada costo mencionado anteriormente tiene un origen que puede ser:

1. **INFRAESTRUCTURALES**: lo que tiene que ver con el equipamiento, insumos básicos para la producción.
2. **ESTRUCTURALES**: está inmiscuido el proceso o los procesos de trabajo.
3. **SUPRAESTRUCTURALES**: lo que tiene que ver con las representaciones de los actores. De acuerdo a los grupos y procesos mediados por las percepciones.

En lo referente a los infraestructural, la escuela cuenta con lo necesario para que el proceso se lleve a cabo como tal: salones de clase con capacidad para 45 alumnos, butacas, pizarrones, biblioteca, canchas deportivas, etc.

Lo que respecta a lo estructural, dentro de los procesos de trabajo:

- Entrega de planeación (evaluación y metodología), llegar a tiempo, firmar la entrada y aprovechar tanto en teoría como en práctica.
- Se programa (actual) fechas para capturar las evaluaciones en el sistema de Automatización; antes se tiene que hacer del conocimiento del alumno su calificación, tiene que ser firmada y después hacerle entrega de una copia al orientador respectivo (quien tiene que formar de enterado), luego se transcribe a los F1 (preboletas), y se captura.
- Se le asigna comisión a los profesores, ya sea de manera personal o colectiva (según la actividad), que tendrá que desarrollar previo, durante o después del evento académico, institucional o sindical.

Aquí las relaciones están muy marcadas, hay personas encargadas de proporcionar esa información en primera instancia; tratándose del primer punto, la subdirección es la que tiene que dar esos datos para que el profesor tenga el materia para llevar a cabo su labor docente. Con relación al segundo punto, se pasa por tres personas, que es el alumno, que siempre pone en entre dicho su calificación, el orientador que se empeña en ayudar al alumno; lo que trae consigo desgaste de energía. Con respecto al tercer punto, aquí la información baja directamente de dirección y quedando el diálogo abierto para cualquier aclaración; en este aspecto es donde la labor del docente es descuidada, las horas que se le pueden dedicar a la clase se ve truncada por la comisión asignada.

Puede existir flexibilidad con respecto a que para cubrir una comisión se pueda salir de su horario de clase; sin embargo, al final la realización del evento en tiempo y forma se logra, quedando satisfecha la parte que organiza.

Dentro de la escuela, las causas se encuentran en el nivel de supraestructurales, ya que la creación de los grupos que se han formado por los cambios directivos son los que se han involucrado en las relaciones de trabajo, y que en ocasiones ha repercutido en el clima organizacional; ya a la llegada del

directivo fundador se desataron comentarios de preferencia hacia el grupo que inició con él.

Además, en los maestros entrantes no tiene la información de la Misión y Visión, así como los objetivos de la Preparatoria. Quizás no sea una de las causas del problema en sí; sólo es un dato de que hay cierta información que no es sustancial para los procesos existentes o las relaciones que se gestan.

Estas causas tiene problemas, o costos psicológicos; ya que generan desesperación o frustración por no sentirse parte del equipo aunque, ellos no toman tampoco la iniciativa de integrarse al trabajo y así incluirse. Dando como resultado en algunos casos la renuncia de los profesores.

Todo esto tiene que ver con la comunicación, ya que es un fenómeno social donde intervienen los seres humanos, y en la cual se reproducen mensajes. Cuando estos no son de manera adecuada, llegan los conflictos, ocasionando que haya una mala comunicación.

4.1.3. ¿QUÉ PIERDO CON LA MALA COMUNICACIÓN?

Toda comunicación requiere de un proceso, de "ese nexo entre los individuos y otro, [donde] el objetivo principal es conseguir la acción de otros... es el elemento que ayuda a mantener unidos a los integrantes y a la organización misma, proporcionando información necesaria par realizar actividades y obtener las metas planeadas" (Barradas; 1995:49).

Quando se posee una inadecuada comunicación trae como consecuencia el descuido del personal, que al fin y al cabo es el que trabaja por y para la escuela, son los actores que desarrollan la acción que desemboca en la producción del servicio o producto (mercancía), y lo que le da los rendimientos a la organización, las ganancias y los beneficios que le otorga a la institución, el prestigio y la

colocación en el mercado, que es lo que le interesa; sin embargo, cuando se olvida a los actores y lo importante que es reconocerlos, las pérdidas son evidentes:

- Frustración del personal
- Rotación del personal
- Mal clima organizacional
- Baja producción
- Bajos beneficios

"La comunicación se relaciona con la motivación y la productividad porque es la que señala la responsabilidad de cada individuo...representa el esfuerzo por hacer comunes las perspectivas individuales y organizacionales...[difundiendo así] los valores, creencias, metas [que harán que la comunicación sea más efectiva]" (Barradas; 1995:51).

Para que exista una mejor comunicación, se puede valer de dos elementos que van entrelazados, que es la motivación y la productividad (los procesos); si al personal se le mantiene motivado de alguna manera que vaya acorde a sus necesidades personales o laborales; entonces, rendirá mucho más en el trabajo, elevando la productividad; que es el objetivo primordial de toda organización, reduciéndose así las pérdidas.

Se sabe que dentro de los procesos de comunicación se transmite mensajes que tienen datos y/o información.

4.2. PROBLEMAS INFORMATIVOS

Cualquier organización necesita de la transmisión y recepción de información, estando en una constante dinámica de flujo de mensajes, lo que le dan a la institución eficacia y eficiencia.

Entendiendo información como la "señal ,...que va a ser cualquier modulación por un cuerpo físico o por la actividad inintencionada o intencionada de un ser vivo que se transmite en el espacio y en el tiempo y que puede estimular a otro ser" (Martín; 1991:84). La información son todos esos datos que llegan por cualquier medio y que puede proporcionar una forma de actuar o no, se puede tener mucha información, pero está no siempre es servible.

Debe existir al interior de las organizaciones canales de comunicación que le permitan mantener las relaciones con sus miembros. Ya que estas redes representan la dinámica de la organización, y de la estructura.

Algunos medios utilizados son: teléfono, fax, correo electrónico, memorandum, reuniones, juntas, etc.

Dentro de la Preparatoria los canales de información formales que se establecieron son: memorandum, juntas formales y reuniones informales personales, que sirven para aclarar dudas o recibir sugerencias de alguna actividad que se llevará a cabo.

Toda esta información que se genera en estos medios es para algún uso que llevará a la acción, planeada mediante un objetivo en particular,

Es donde se expresa la forma real de la comunicación, de acuerdo al organigrama, la transmisión de órdenes y mandatos, que en este caso es en forma oral y escrita, y son: notificaciones (eventos, proyectos, académicas, algún cambio de última hora – horario, uniforme, etc. -), informaciones (juntas, participaciones en algún proyecto interno), informes (de supervisión).

Cuando se van a delegar funciones se hacen por escrito (actualmente), se manda el documento donde el profesor debe firmar de enterado; y así pasa con cada evento que se llevará a cabo, y en algunas ocasiones, cuando se amerita, la

comunicación es oral por parte del director, sobre todo si se trata de algo netamente confidencial.

En algunos casos la información no está clara y eso logra que la comunicación no sea eficaz y por consiguiente no se realice de acuerdo al objetivo que tenga la transmisión de esos datos.

Pero aquí no se queda este proceso, el que tiene más importancia, porque es el que se encamina hacia el objetivo del centro educativo: "la difusión del saber y la influencia pedagógica, actividades, en suma, que consiste en una comunicación oral y directa entre los maestros y los alumnos" (Mayntz; 1990: 117). Aquí se gesta la comunicación en su forma más amplia por ser parte del saber educativo.

Dentro de cualquier institución educativa se generan infinidad de relaciones: maestro – alumno, alumno – alumno, directivos – maestro, directivos – alumnos, maestro – maestro; que de alguna manera ayudan a involucrarse con los cometidos de la escuela; en la manera en que ven la unión de los profesores, la amistad(en algunos casos), el respeto, la educación, etc.

En la Preparatoria la comunicación es amplia para cada miembro, de manera estrecha, institucional, formal o informal se percibe en cada ámbito. Esto tiene que ver con la creación de los grupos y el que se persiga el fin que tiene la organización. De manera concreta es lineal, sin embargo en la práctica diaria, el trato es directo.

Es necesario aclarar que en toda organización deben existir relaciones e interrelaciones, ya que son las que la constituyen como tal; no pueden existir ninguna unidad aislada, porque esto impediría que las funciones que se tienen que cumplir no se lleven a cabo. Aunque como en toda relación siempre se encuentran inconvenientes "toda unidad que no representa un punto terminal constituye aquí

un punto de enlace (punto de intersección), por lo que estas estructuras son vulnerables y llevan consigo el peligro de crear cuello de botella y retrasos" (Mayntz; 1990: 122); pequeños o grandes que impiden llegar la información o que la atorán dando así retrasos y visiones equivocadas de una misma cosa.

En ocasiones la información o documentación que se manda desde instancias superiores (Departamento de Educación o del Sindicato), se queda sólo entre los directivos (en el mejor de los casos), y son ellos que de acuerdo a ciertos intereses, destapan la información cuando así lo juzgan necesario. Y dentro de la Preparatoria, entre los mismos docentes se cubre información que puede ser de vital importancia, girando a intereses personales: 1) porque le puede impedir el reconocimiento, 2) por el descrédito, 3) porque la otra persona no es del agrado de la otra, etc. Elementos que van impidiendo que las relaciones comunicativas que tienen que ir hacia el fin común no se cumpla y se vaya bloqueando.

Por todo esto es la importancia que la comunicación sea abierta, que la autoridad y el control ejercidos sea con la visión general de que el elemento movilizador de toda organización es la comunicación; por la cual se crearon las empresas o instituciones, se ordenaron las jerarquías, se dispone del control necesario, y se le dará el realce a las necesidades de los miembros.

De aquí nace la necesidad de que los miembros que integran la organización sean elegidos de la manera más idónea para beneficiar a la empresa a la cual van a pertenecer.

4.2.1. INFORMACIÓN COMO INSUMO.

La información siempre es necesaria, ya que nos proporciona las bases suficientes para poder elaborar el trabajo de la manera más idónea.

Dentro de toda organización para que se sientan más afin con ella es indispensable que conozca la filosofía (Misión, Visión, objetivos y reglas), porque de entrada no conoce nada de la organización, entonces como dato aclaratorio al ingresar es hacerlo participe de todo ese legado, se cumpla o no en la práctica. De alguna manera esto le podrá proporcionar cierta identificación con la institución. Sin embargo, no es sólo conocerla, sino entenderla y apropiarse de ella para poder así encontrar una identidad del individuo como parte de la institución.

Para que cada persona pueda realizar su labor es trascendental que sepa sus libertades y sus límites (derechos y obligaciones), para que la pueda ejercer de la mejor manera, esto equivale a: plan de estudios, la integración de las academias para la forma de evaluación y la metodología, así como todos los documentos que se incorporan con el plan de curso.

Esta información no es de manera formal, el profesor tiene que acercarse a pedirlo o sino, cuando llega el momento de entregar toda esa documentación, se le facilita esa información, pero ya no se entrega en tiempo.

Las juntas en ocasiones se avisa con 1 ó 2 días de anticipación y esto es de manera escrita donde se firma de enterado; sin embargo en algunas son "tan pronto" que es en el instante mismo se requiere de todos los profesores; todo depende de la situación que se presente. Éstas siempre tienen un objetivo, que se traduce en información para llevar a cabo algunas actividades.

4.2.2. LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN

"La información es algo que necesita disciplinarse, procesarse e interpretarse para que nos sirva de algo " (D'APRIX, 1992: 31)

En la Cibernética, que es un modelo general de comportamiento de sistemas retroalimentados, se dice que todo aquello que tenga un orden, que

tenga forma pueden pasar por dos procesos: pueden ser sistemas que se conserven en función de su propia lógica interna o cuya conservación o cambio tiene que ver con su relación con los otros sistemas (retroalimentación); este último es el que le confiere al estudio según esta propuesta.

La dinámica de todo sistema parte del principio; de que todo caos genera orden y que todo orden genera un caos, la relación es autopoietica (genera su propio orden), lo que dice que: 1) toda participación es autorreferente, mi única referencia soy yo mismo; sólo participa mi representación del otro. 2) son cíclicas, se replican, cuando una interacción establece un orden, es cuando se repite, de manera dinámica, es como un espiral, capaz de ver en relación con los otros. Y 3) aprender a administrar el conflicto, aprender a vivir con él, es un tipo de retroalimentación que nos permite ajustarnos, identificar esas diferencias, que tan distintos somos a los otros y esos otros a nosotros.

Las escuelas se encuentran en una constante dinámica de eventos; actividades donde se incorpora a todo el grosor de los profesores para llevarlo a cabo; aquí es donde se requiere de la precisión de la comisión asignada para que el evento se realice de manera adecuada y planeada, entre estos se encuentran: concursos, ciclos de conferencias, cursos de actualización docente, eventos culturales y/o deportivos, tanto a nivel de alumnos como de los profesores por parte del SMSEM (Sindicato de Maestros) o del Departamento de Educación.

De primera instancia esta información fluye de manera descendente, baja por la dirección por el canal escrito, después por reunión para aclarar detalles y los que tengan que trabajar en equipo tenga la oportunidad de ponerse de acuerdo en ese instante, y se queda abierto el medio de asistir a dirección a preguntar para cualquier duda o detalle que pueda aparecer. Lo que la traslada a una comunicación ascendente; y después de manera horizontal, cuando hay que organizar las actividades que sean en equipo.

Todo esto es en el aspecto formal, donde en algunos casos la información baja de dirección a subdirección y a quien tenga que llevar acabo la acción, ésta no llega de manera oportuna, se queda en la subdirección, lo que trae consigo retrasos y eventos o comisiones al vapor, dando una regular o mala calidad a la actividad. Y en otras ocasiones ni siquiera baja o se traslada a la dirección, quedando estancada la información sin darle la salida correspondiente al problema. Es aquí donde se establece el cuello de botella.

Dentro de la relación de la información con el personal, existen 2 modelos: de la información como poder y el libre flujo de la información. En el primero, la información como poder es cuando algún miembro de la organización posee tantos datos de ella que son relevantes, que con ello manipula a los demás, logrando el objetivo planeado. Y el segundo, el libre flujo de información, cuando estos datos van de un lugar a otro, sin ningún problema; la información está abierta para todos y de esa misma manera fluye.

En la Preparatoria se siguen ambos modelos en diferentes situaciones; este segundo llega de manera oportuna y eficaz a quien debe llegar, siempre y cuando el canal no sea subdirección, o el que lo pida, por ese lado no hay problemas, se cuenta con la información abierta para poder aclarar o emitir los mensajes respectivos.

Aunque también se pone en acción el modelo de información como poder; el directivo quien es el que posee toda los datos relacionados con la escuela, hasta en el más mínimo rincón a nivel interno y externo; es el que manipula toda la información para ocuparla en el momento y lugar preciso, sirviéndole de plataforma personal y como en general para la Preparatoria dentro de la zona y en el Departamento de Educación, lo que le puede otorgar mayores privilegios.

Las organizaciones las habitan los individuos, son ellos quienes en los procesos de trabajo comienzan a interactuar, dándose el intercambio de mensajes

,de información, que van alimentando o retroalimentando a los miembros de la institución. Ellos en este proceso de la comunicación tienen la necesidad de ajustes, permitidos por el conflicto.

4.3. EL CONFLICTO PARTE SUSTANCIAL EN LAS RELACIONES.

Dentro de las organizaciones se gestan una red de conversaciones, lo que permite tener acuerdos que lleven al buen trabajo en equipo. Esta información que se genera se produce mediante un orden, lo que provoca un cambio, ya sea a los procesos de trabajo o a la estructura de la organización.

En esta dinámica de ajuste y reajuste es donde se presentan los conflictos, y es aquí, debido a sus relaciones con los otros, a la retroalimentación existente, donde los problemas pueden aparecer.

Las relaciones no son fáciles de modificar, por ello deben crearse sistemas sustitutos, que le den movilidad a la relación y se puedan preservar.

4.3.1. ¿QUÉ ES EL CONFLICTO?

Cuando existen las relaciones, puede haber dos tipos de feedback: el negativo, que se guía bajo la afirmación "todo está mal", y el positivo, afirmando "tú estás bien", ninguna de estas dos por sí sola puede ser sana, ya que no se debe estar todo el tiempo señalando o no se puede estar todo el tiempo fingiendo. Es verdad que el conflicto le da la dinámica a las relaciones, ya que es connatural a ella, debido a que hay diferencias, a que los seres humanos son distintos por naturaleza, nadie piensa y/o siente igual, lo que lleva a que existan diferentes puntos de vista sobre un mismo caso, dando como resultado que las relaciones tengan sus altibajos, que le van dando los cambios necesarios para su preservación o ruptura.

Las relaciones sanas deben equilibrar, saber distinguir el comportamiento del otro; dentro de éstas también existen relaciones de competencia y complementarias. En la primera no existe una especialización, ambos miembros tienen reconocida la misma competencia; mientras que en la segunda, existe una división de trabajo, hay diferenciación de roles, desprendiéndose la dependencia.

En la acción de cada una de ellas se distingue un conflicto, que nos relaciona con el objeto de estudio.

4.3.2. LA EXISTENCIA DE UN CONFLICTO

El conflicto existe dentro de la Preparatoria, es entre grupos, ya que por la existencia de varios cambios directivos, cada uno fue induciendo a la escuela al personal que ellos reclutaban, con diferentes perspectivas e intereses, cuando a últimas fechas llega nuevamente el director fundador y se patentiza más la diferencia entre los grupos lo que ha dado motivo a que los conflictos se perciban más tajantemente, aunque se ha tratado de integrar al momento del trabajo.

Las relaciones entre los miembros de cada grupo es de aliados, existe plena confianza y compromiso, del primer grupo al director fundador y los dos siguientes existe armonía entre ellos; sin embargo, existe de repente afirmaciones positivas por intereses de ellos, ya que se dice "son del grupo base, los que tienen más consideraciones"; pero hay otros momentos que son negativos "no entienden, hacen lo posible por hacernos sentir mal"; lo que no ha dejado un equilibrio visible, porque las representaciones de ambos no corresponden en muchas ocasiones a las situaciones que se están viviendo lo que trae consigo que las relaciones interpersonales sean dispersas.

En toda relación el conflicto está presente y a veces es necesario, para que se tenga una dinámica que la haga conservarse o destruirse; dentro de estas existen las disidencias, que es la presencia de personas o grupos que disiden de

la formal de la organización, y ésta trata de ignorarlos o aplasarlos, porque no tiene información sobre el problema; a partir de esto surge la negociación, que es el enfrentar por la vía del diálogo el problema; y así llegar a un acuerdo, que es el que se llevará a cabo en la práctica.

En la Preparatoria, se ha podido identificar que el principal problema reside en las relaciones, en la existencia de grupos que nacieron con la llegada de cada directivo; sin embargo no se podía marcar la disidencia en el aspecto formal, porque no en la generalidad se daba. Y es que en lo real existe flexibilidad en el plano estructural.

Las negociaciones son las conversaciones que versan sobre un problema y donde se busca llegar a acuerdos, posibles soluciones al conflicto, y lo que persigue toda institución u organización, preocupada porque no existan inconvenientes que puedan llevar a la destrucción.

Las negociaciones son uno de los acontecimientos más prevaletentes en la dinámica de las relaciones en la escuela, por ejemplo: si falta algún maestro por alguna razón o no firma por descuido, el director lo negocia para que no haya descuento o sanción, se pagan esas horas faltantes con algún trabajo extra. Cuando hay profesores que les están pagando de más, para que no se aplique el descuento correspondiente, se negocian esas horas para que cubra alguna materia. En las academias, que son los integran los maestros de alguna área específica, se reúnen para decidir cual será la forma de evaluación y la metodología más adecuada que se aplicará en los grupos, y esto también se pasa al plano de la relación maestro – alumno donde constantemente se lleva a cabo negociaciones y acuerdos que van rigiendo la dinámica de clase.

Quizás esto podría quedarse sólo en el plano de negociación, en donde se arregle todo y ya; sin embargo todo esto podría acarrear costos, en primera económicos por el descuento de horas o del día o las horas no firmadas a la

dirección; pero también si en todo caso esta negociación no se diera también daría como consecuencia, la insatisfacción por parte del docente, cuando en un caso grave éste no puede asistir y no hay comprensión (costo psicológico), lo que puede dar como resultado bajo rendimiento en su labor docente o descuido de la misma; sin olvidar que es una escuela, y donde el principal objetivo es la educación del alumnado.

4.4. LAS DIFERENCIAS QUE DISTINGUEN A LOS ACTORES. LA ENTREVISTA SEMI PROFUNDA

En el capítulo anterior se realizó un estudio cuantitativo y cualitativo, que se vieron enmarcado por la observación, hojas de inspección, la encuesta de clima organizacional y el test psicológico de personalidad. En este apartado mediante el método cuantitativo que "orienta a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos de los sujetos y/o grupos investigados" (Ortiz; 1982: 195), se va a tratar de generalizar los diagnósticos que se obtuvieron, con lo que se extraiga de las entrevistas, donde el trato directo puede ser más interpretativo que el llenado de cuestionarios.

Una de las técnicas que nos arrojan más exquisita información sobre lo arriba descrito es la entrevista ya que "es capaz de penetrar en la intimidad de la conducta social" (Sierra; 1998: 282).

Esto es lo que permite encontrarle un sentido a las cosas desde la perspectiva del entrevistado (del otro). El sujeto construye un discurso, siendo éste representativo, ya que se construye colectivamente desde un contexto que es compartido.

La dinámica existente en la entrevista es muy habitual, en las conversaciones cotidianas, sin darnos cuenta, de repente, ya estamos inmiscuidos en una serie de preguntas y respuestas; nos encontramos intercambiando puntos

de vista, opiniones, información sobre algún tema en particular o varios en general.

La actividad de la entrevista es la misma, con la diferencia que aquí el entrevistado, ya contará con una guía de tópicos que servirán de guía para abordar la temática que se desea y que le interesa.

Durante la entrevista se habla lo menos posible, se deja que el entrevistado sea el que proporcione toda la información sin necesidad de que el entrevistado pregunte y pregunte; eso también nos puede dar indicios de que a parte que no es muy participativo, evade las preguntas; sólo se debe ir manejando la entrevista, para obtener los datos que nos puedan proporcionar que es lo que pasa.

La muestra se extrajo de acuerdo a: en primera que los entrevistados fueran heterogéneos, para que pudiera proporcionar más diferencias favorables para el estudio. Después se eligió a uno por cada cambio de director, son 4 cambios (fundadores, segundo directivo, tercer directivo y el regreso del director que inició); ya que en primera estuvieron involucrados en una dinámica diferente de reclutamiento, las actividad realizada era distinta, en donde algunos han podido percibir ese proceso de cambio, ajuste o reajuste; dándonos datos sobresalientes de su percepción.

ENTREVISTA SEMI PROFUNDA

NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN	CATEGORIA	PROCEDIMIENTO DE CLASIFICACION
PROCESO DE COMUNICACIÓN	CONJUNTO DE PASOS QUE SIGUEN EL FLUJO DE INFORMACIÓN AL INTERIOR Y EXTERIOR, CON EL FIN DE QUE DETERMINADOS ACTORES CON BASE EN INSTRUMENTOS Y REPRESENTACIONES, SE RELACIONEN ENTRE SI CON DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACIÓN, EN DONDE LOS ACTORES PUEDEN SER PRODUCTORES, DISTRIBUIDORES Y/O CONSUMIDORES DE INFORMACIÓN CON MIRAS DE OBTENER UN RESULTADO.	ACTORES	<ul style="list-style-type: none"> - EXPERIENCIA LABORAL - MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, REGLAS Y NORMAS DE LA PREPARATORIA.
		FLUJOS DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - INFORMACIÓN NECESARIA PARA LLEVAR ACABO SU LABOR - EVENTOS O ACTIVIDADES: JUNTAS, COMISIONES, EVENTOS, ETC. QUE SE LLEVAN ACABO - PROCESOS DE TRABAJO - FUNCIONES O ROLES
		INTERACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - LA RELACIÓN QUE MANTIENE LOS INTEGRANTES DE LA PREPARATORIA - GRUPOS FORMALES E INFORMALES, - PROBLEMAS ENTRE LOS ACTORES - RELACIÓN DIRECTIVOS, LOS DOCENTES Y ALUMNOS LÍDERES
		PROCESO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> - LOS ACIERTOS O ERRORES QUE SE COMENTEN DENTRO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO - LOS ACUERDOS - APOYOS - RETRASOS , FALTANTES - MOTIVACIÓN - EXPECTATIVAS (ASPIRACIONES)
		REPRESENTACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - LA ORGANIZACIÓN - VISION DE LOS ALUMNOS HACIA LOS DOCENTES - VISIÓN DEL DIRECTOR O DIRECTIVOS DE LA ESCUELA HACIA EL EQUIPO DE TRABAJO - LA PREPARATORIA DENTRO DE 5 AÑOS. - VISION DE UNO EN LA ORGANIZACIÓN

VACIADO DE INFORMACIÓN ENTREVISTA SEMI PROFUNDA

TOPICO	CATEGORIA	ACTOR 1
EXPERIENCIA LABORAL MISION, VISION, OBJETIVOS, REGLAS INFORMACIÓN - LABOR	ACTORES	<p>Es la primera vez que trabajo en el área educativa</p> <p>Sinceramente no conozco esto como tal, porque no me han proporcionado la información y yo no he tenido la delicadeza de pedirla.</p> <p>Pues me proporcionaron el programa de la materia, y para participar en cualquier evento la información nos llega unos días antes para poder preparar todo</p>
PROCESOS DE TRABAJO FUNCIONES O ROLE	FLUJOS DE INFORMACIÓN	<p>Cuando existen algún evento o junta, se notifica en ocasiones, bueno cuando se trata de juntas, mejor dicho de reuniones casi es en el mismo instante, aunque hay otras que son más planeadas y el aviso lo tenemos desde antes.</p>
RELACIONES ENTRE LOS INTEGRANTES GRUPOS PROBLEMAS ENTRE ACTORES LÍDERES	INTERACCIONES	<p>La relación entre los docentes creo que la gran mayoría se lleva bien y lo que no simulan llevarse bien para evitar conflicto</p> <p>Grupo base, lo percibo como los más allegados al directivo, que son, que trabajaron con él desde un principio.</p> <p>Opiniones encontradas lo que en ocasiones causa algún tipo de fricción, pero nada que no pueda remediarse</p> <p>Yo creo que el principal líder es el director, aunque no dudo que haya otros más</p>
ACUERDOS APOYOS RETRASOS/FALTANTES MOTIVACIÓN EXPECTATIVAS	PROCESO DE TRABAJO	<p>Las decisiones se toman en conjunto, el grupo de maestros que lleva la materia llegan a una decisión en lo que todos estén de acuerdo y de debe tomar esa</p> <p>La motivación viene innata porque es obvio que estas en tu trabajo es cuestión de uno realizarlo bien</p> <p>Se que cualquier duda que tenga o problema acudo a el (director) y me va a ayudar a solucionarlo</p> <p>En estos momento le falta un poquito de trabajo, como que no se le da al alumno las herramientas suficientes para que salga con una formación de tipo preparatorio bien</p>
LA ORGANIZACIÓN ALUMNOS DOCENTES PREPARATORIA EN 5 AÑOS YO EN LA ORGANIZACIÓN	REPRESENTACIONES	<p>La escuela va para arriba, va en ascenso, en algunos años, espero que la escuela este mucho mejor y se logre concientizar a los alumnos cual es su trabajo que viene a realizar dentro de la escuela</p> <p>Trabajar más con ellos de forma cruzas psicológica para que entiendan que vienen por algo</p> <p>Dentro del grupo docente, es necesario que se trabaje más, bien como debe de ser, y que teniendo en cuenta que lo que importa es el alumno</p> <p>Siento que he encajado bien en el ritmo de trabajo y en el ambiente</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

VACIADO DE INFORMACIÓN ENTREVISTA SEMI PROFUNDA

TÓPICO	CATEGORIA	ACTOR 2
EXPERIENCIA LABORAL MISION, VISION, OBJETIVOS, REGLAS INFORMACIÓN – LABOR	ACTORES	<p>Llevo tres años de servicio en Preparatoria; esto ha sido muy enriquecedor, porque he tenido la oportunidad de poder trabajar con los adolescentes.</p> <p>Si tengo información sobre la filosofía general de la Preparatoria, en sí, al principio, en la planeación Institucional armamos todo esto.</p> <p>Yo al menos en todos los aspectos peso la información que requiero para llevar a cabo mi labor</p>
PROCESOS DE TRABAJO FUNCIONES O ROLE	FLUJOS INFORMACIÓN	<p>DE Toda la información baja por dirección de manera escrita, posteriormente de manera personal, para poder cumplir las comisiones asignadas; este método hasta el momento ha funcionado perfectamente</p>
RELACIONES ENTRE LOS INTEGRANTES GRUPOS PROBLEMAS ENTRE ACTORES LÍDERES	INTERACCIONES	<p>De manera general, yo considero que es armónica, hay buena integración, hay buen equipo de trabajo, pero hay grupos</p> <p>Existen diferentes tipos de grupos que de alguna manera están clasificados por los directivos que han estado al frente de la Institución,</p> <p>Algunos problemas dentro de estos grupos, parten de no sentirse bien identificados o integrados con la institución</p> <p>Hay líderes y los identificas por la relación que llevan tanto con docentes como alumnos, a través de la dinámica del trabajo y de la organización puedes identificar que son líderes, además de la influencia que tiene sobre la gente</p>
ACUERDOS APOYOS RETRASOS/FALTANTES MOTIVACIÓN EXPECTATIVAS	PROCESO DE TRABAJO	<p>Los acuerdos se toman democráticamente, solo se lanza a los docentes cuales son las necesidades y entonces por democracia se dan opciones y se consensua cual es la mejor. Sin embargo el director es el que apoya en todas las áreas e agradecimiento a las labores realizadas y después el tomarlos en cuenta para siguientes actividades</p> <p>la primera es que todos los maestros podamos llegar a entender que nuestro objetivo principal son los alumnos de esta manera yo creo que la escuela se iría para adelante en todos los niveles</p> <p>A nivel personal, me percibo como la subdirectora, porque tengo muchos planes, mucho curriculum que considero que podía ayudarme</p>
LA ORGANIZACIÓN ALUMNOS DOCENTES PREPARATORIA EN 5 AÑOS YO EN LA ORGANIZACIÓN	REPRESENTACIONES	<p>Creo que seremos una escuela con mucha demanda con un alto nivel académico, con buenos niveles de alumnos egresados y un excelente número de alumnos que ingresen al nivel superior</p> <p>La primera es que los profesores que ahí estemos se convengan de que eso es lo que quieren trabajar con adolescentes, en el momento en que se entienda que se trabaja para el alumno, se cambiará todo, porque se requiere tiempo, espacio, horarios extras para poder realizar estas actividades</p> <p>Cue seamos una de las mejores opciones que se ofrezca a los alumnos o a los jóvenes de la comunidad</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

VACIADO DE INFORMACIÓN ENTREVISTA SEMI PROFUNDA

TÓPICO	CATEGORIA	ACTOR 3
EXPERIENCIA LABORAL MISION, VISION, OBJETIVOS, REGLAS INFORMACIÓN - LABOR	ACTORES	3 años de profesora horas clase y apoyo administrativo en el departamento de Servicios Escolares Considero que todo se encuentra interrelacionado, ya que todas las actividades que se realizan van encaminadas hacia el cumplimiento de estas En cuanto a mi labor poseo toda la información correspondiente, además que por el apoyo que estoy dando, tengo acceso a información confidencial.
PROCESOS DE TRABAJO FUNCIONES O ROLE	FLUJOS DE INFORMACIÓN	Las clases se llevan de manera normal, la mayoría de los profesores cumple con sus actividades, en los procesos de evaluación considero que son muy acelerados, ya que no establecen fechas a tiempo Desempeño dos funciones, debido a que no han mandado un secretario escolar, entonces me ocupo de mis horas clase y de lo administrativo y contable
RELACIONES ENTRE LOS INTEGRANTES GRUPOS PROBLEMAS ENTRE ACTORES LÍDERES	INTERACCIONES	De acuerdo a lo que yo he observado he podido darme cuenta de que existen dos grupos de profesores, los cuales yo clasificaría de la siguiente manera: el primer grupo es el que respalda todo el trabajo institucional El segundo grupo pertenece a los profesores que sólo se dedican a cumplir con sus actividades, que únicamente desempeñan sus funciones sin inmiscuirse más allá Además del director no creo que exista otro líder, ya que él es la única persona que controla todos los procesos que se dan en la institución, no hay otras personas que puedan dar solución cuando así se requiere
ACUERDOS APOYOS RETRASOS/FALTANTES MOTIVACIÓN EXPECTATIVAS	PROCESO DE TRABAJO	Estos no son respetados a pesar de que son aceptados por las academias, ya que en cualquier momento si se considera necesario estos son saltados y se hace lo que en el momento se considera oportuno sin lo considerar lo establecido De la motivación depende el apoyo que se pueda dar para próximas necesidades Jerarquizar la estructura interna reorganizar quien es quien en cada área de la institución, una vez que se tenga esto, se podrían controlar los procesos y saber que pasa exactamente en cada uno de los espacios de la vida institucional Lo podemos ver desde dos puntos, el primero si la información baja de dirección, es seguro que llegue a quien corresponda y se cumpla con lo encomendado, la segunda parte es que si baja por subdirección esta se atora y no se cumple con lo que se indicó en el momento siempre se retrasa y esto ocasiona que las cosas se hagan a la última hora y en muchas de las veces mal
LA ORGANIZACIÓN ALUMNOS DOCENTES PREPARATORIA EN 5 AÑOS YO EN LA ORGANIZACIÓN	REPRESENTACIONES	Falta de interés por las actividades institucionales. Falta de confianza al delegar responsabilidades. Falta de organización académica. Restricción y limitación de acciones Es una de las mejores escuelas de la zona escuela en la que estamos ubicados, la imagen que se proyecta hacia el exterior es muy buena, sin embargo todo esto es contrarrestado por la imagen académica que se da en el interior. No se ha logrado una integración total de los docentes al trabajo que se realiza, ni de manera institucional ni social

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VACIADO DE INFORMACIÓN ENTREVISTA SEMI PROFUNDA

TÓPICO	CATEGORIA	ACTOR 4
EXPERIENCIA LABORAL MISION, VISION, OBJETIVOS, REGLAS INFORMACIÓN – LABOR	ACTORES	Tengo 15 años trabajando con niños de la calle, 2 en secundaria y 3 en preparatoria Esos aspectos son la base de la institución, la misión fue creada de acuerdo a las necesidades específicas de los alumnos, la visión nos encamina a poner los pies en la tierra y darnos cuenta de qué chicos tenemos, los objetivos son planteados por las academias
PROCESOS DE TRABAJO FUNCIONES O ROLE	FLUJOS INFORMACIÓN	DE En todos los procesos que se han mencionado se organizan de tal forma que se tenga la mayor participación de todos los profesores, para que los resultados se puedan evaluar y saber que tanto se esta cumpliendo con los objetivos.
RELACIONES ENTRE LOS INTEGRANTES GRUPOS PROBLEMAS ENTRE ACTORES LÍDERES	INTERACCIONES	los grupos que existen pueden ser clasificados por edad, grado escolar, nivel socioeconómico y sus relaciones son variadas de acuerdo a lo anterior El grupo más notorio y es el lógico, es el de los maestros fundadores, que por el tiempo que llevamos juntos y todo lo que pasamos juntos dentro de la escuela, es que estamos un poco más unidos Hace falta más profesionalismo, más actividad con los grupos, mayor conocimiento de los jóvenes, pues existe una limitación o desconocimiento de los jóvenes, lo que repercute en que haya bajo nivel académico al no ser atendidas sus problemáticas En grupo y profesores es un poco escondido, discreto, creo que es por que hay un poco de temor a comprometerse al servicio Sin embargo no se pueden hacer a un lado, los líderes de alguna manera van fortaleciendo o debilitando a la misma, creo que el que es obvio es el director, el guía de la escuela
ACUERDOS APOYOS RETRASOS/FALTANTES MOTIVACIÓN EXPECTATIVAS	PROCESO DE TRABAJO	Estos se llevan a cabo con toda la comunidad institucional y en consenso, ya sea en asamblea, en academias o en grupo, en estos hay una lógica y continuidad en el trabajo que se esta realizando De aquí parte el éxito en las actividades que se organizan, ya sea institucionales o extraoficiales, esta es generada por el director y coordinada por las academias Mi expectativa a nivel de organización es crear un ambiente necesario, en donde quepamos todos, podamos aceptarnos todos y sentarnos involucrados con la institución, identificados con ella, para lograr los objetivos comunes y reales
LA ORGANIZACIÓN ALUMNOS DOCENTES PREPARATORIA EN 5 AÑOS YO EN LA ORGANIZACIÓN	REPRESENTACIONES	Al ser una escuela de nueva creación se le esta dando cauce, se esta abriendo el camino por donde debe seguir y que pretendo en términos generales, poder identificarse como una escuela que aporte a la sociedad alumnos capaces de enfrentarse al mundo que les espera Tenemos que tomar en cuenta, llegan con una autoestima baja, sin encontrarse un motivo real de lo que significa estudiar el nivel bachillerato y quizás el seguir estudiando Falta de experiencia no tienen conocimiento no domino de todos los temas que imparten, les hace falta mayor profesionalismo, mas compromiso con la institución, involucra la creatividad como método para encontrar las estrategias mas viables

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LAS DIFERENCIAS

Conjuntando las entrevistas realizadas se puede identificar los siguientes aspectos:

- Unos identifican al líder – directivo como el principal y el que le da el sustento a la institución. Pero los que entraron después niegan la existencia de algún líder, tanto en los niveles superiores como entre los docentes.
- Se posee la información sobre la misión, visión, objetivos y reglas; pero los que tienen más de dos años, los de nuevo ingreso no conocen nada de esto; por lo que no pueden identificar si existe una coherencia entre lo escrito y la práctica.
- Por un lado se dice que la relación existente entre los docentes es humana, armónica, dada al compañerismo y lo informal prevalece, pero sólo cuando existe algún motivo institucional.
- Los grupos son variados, que aunque se distinguen por los cambios directivos, aún entre ellos son distintos, y se identifican por los que respaldan el trabajo institucional y los que se limitan a desempeñar sus funciones. Sólo en los grupos que no han logrado relacionarse con el grosor de los docentes existe descontento por no estar inmiscuidos.
- Los acuerdos se llevan a cabo de manera democrática, por asamblea, juntas o academias; procurando llevar una lógica y continuidad del trabajo que se está realizando. Sin embargo no todos los acuerdos son respetados, de repente hay ruido que desprende la desavenencia.
- La motivación es generada por el director y en algunas ocasiones coordinada por la academia. Esto va desde lo verbal hasta el gozo de ser tomados en cuenta nuevamente o de algunas cosas que se negocian.
- Las expectativas que versan en torno a la escuela se dice que es "jerarquizar la estructura interna", esto es que se tengan las funciones bien definidas de cada persona y no llevar a cabo las dobles funciones. Y también el como llegar a crear un ambiente necesario para lograr objetivos comunes y reales.

- Los flujos de información se dan por vía dirección e institucional; aunque se ator en determinados niveles, por ejemplo subdirección, lo que crea vacíos de información y por consiguiente no soluciones precisas en tiempo y forma.
- En el proceso de clase, debido a los eventos consecutivos que ha habido, se llevan de manera acelerada, sobre todo en cuestión de evaluación. Aunque los eventos son muy organizados y satisfactorios, a veces se abandona la labor real de cualquier institución educativa: los alumnos. Todos los procesos se hacen con la participación de la gran mayoría.
- Las problemáticas más representativas: falta de interés institucional, falta de profesionalismo, de confianza al delegar funciones, falta de organización académica, restricciones de acciones, esto a nivel de instituciones, de manera formal. Sin embargo, también está el lado de los alumnos, que se requiere más actividad en grupo y mayor conocimiento de los jóvenes por responderse a qué van a la escuela.
- A los alumnos se les mira como que hay pérdida de valores, pero se les justifica por el medio cultural donde se desarrollan y la situación familiar en la que encuentran; se coincide en que se tiene que trabajar de una manera rigurosa para poder así encontrar el arranque dentro de la escuela.
- A los docentes, que no cuentan con el apoyo académico por parte de subdirección. Pero también faltas más compromiso, profesionalismo e integración, concientizar para quienes trabajan: los alumnos, jóvenes y adolescentes.
- La Preparatoria necesita recuperar la imagen académica hacia adentro, porque la proyección externa ya está restaurada. Se va por un buen camino, debido a que se cuenta con un carisma humano y una sensibilidad al medio ambiente. La visión más general es que falta mucho trabajo pero vamos para adelante.

REFLEXIÓN

Tomando en cuenta la problemática existente, la incidencia directa de los actores en él, el cómo cada una de sus conductas y su perspectiva tiene que ver con los procesos institucionales; se puede puntualizar que es un problema de comunicación; que el adquirir información, el contar con un rol dentro de la organización, el tener el poder o la facultad para liderar y el contar con reglas que rijan su dinámica diaria, no son trascendentales para que la comunicación sea óptima; es necesario que se abra el diálogo, la retroacción, que pueda eficientizar a la organización.

Una de las inquietudes a nivel general son los alumnos, no se debe olvidar que se "trabaja para ellos y por ellos", es lo primero que los profesores deben aclarar, para que así se comience trabajando en proyectos conjuntos que puedan darle al alumno los lineamientos que necesita para desenvolverse en el exterior o enfrentarse al nivel superior con más herramientas.

Pero a nivel de institución la principal preocupación recae en el docente, y que en ocasiones la información importante y requerida encuentra su cuello de botella en subdirección; donde no se da salida, ni respuesta a las problemáticas que esa área debe dar.

Con respecto a las relaciones entre los profesores, todos coinciden en que trabajan en equipo cuando hay algún evento, sólo a nivel institucional; sin embargo, en las relaciones informales, se dispersan y no hay como tal, sólo en los grupos que comenzaron desde que inició la escuela y uno que otro que ha tenido la iniciativa de integración.

Cada observación hecha está mediada por todo los antecedentes previos al evento visto; estas representaciones que nos hacemos de la realidad, es la razón que le vamos a dar para que justifique la relación entre el medio social y natural.

Es por ello que el actor social se sirve y es servido por estos modelos (mediacionales) para integrar una visión del mundo / prescribe su actuar y garantiza su propia permanencia.

Estos modelos que nos determinan la capacidad de producir y reproducir sistemas sociales, que reducen la disonancia, son: el proceso de mediación cognitiva; donde se seleccionan aconteceres, que se ponen en relación, se evalúan y se integran al repertorio de temas; el proceso de mediación estructural: se desarrollan relatos concretos que ocupan espacio y tiempo, y se montan sobre un producto comunicativo, y proceso de elaboración de representaciones individuales del acontecer; que es el que nos refiere, donde se relacionan determinados datos pertinentes bajo sus intereses y necesidades; relacionándolos con otros datos procedentes de otras fuentes de información, y que proceden de la propia experiencia subjetiva del individuo, y que van ligados con otros objetos de referencia.

La escuela pasó por diversas etapas, que en un principio fue difícil irse adaptando a los cambios, el primer cambio directivo, cambio la dinámica de arranque que había tenido al escuela; al entrar el nuevo director, con una dinámica diferente de trabajo, más rigurosa; los cambios comienzan a dejarse ver, el descontento de alumnos y profesores se generalizó, dando pie a conflictos. Cada directivo entrante se encargó de marcar las diferencias de los profesores, el equipo que inició, el que entró con el siguiente y así sucesivamente; lo que le dio una visión mediada por las percepciones de ese directivo a los docentes, trayendo consigo la apatía o el ruido/rumor que mantuvo las relaciones entre los docentes por algún tiempo.

Sin embargo, a la llegada nuevamente del director fundador, quienes lo conocían encontraron nuevamente el ritmo de trabajo requerido para conjuntar la labor docente junto con las relaciones entre los docentes, que siempre le había

dando un toque de calidez al ambiente. Como el director conocía perfectamente a los que estaban, empieza a integrarlos en las labores más delicadas que es la proyección de la escuela que se encontraba dañada por los rumores que se habían propagado. Claro está, que los demás docentes por momentos se sentían relegados de las actividades, pero se trató de asignarles otra acción y hacerles saber que el conjunto de todas esas acciones daría como resultado los objetivos planeados desde un principio.

Las percepciones son diferentes, como distintos somos los seres humanos, con mediaciones diversas ante los sucesos que percibe; sin embargo se lucha por alcanzar un punto donde sin quitar a nadie de su posición, abra el camino donde todos estén involucrados; "no meterlos a la carretera, sino hacer la carretera más grande".

De aquí parte la necesidad de estrategias comunicativas, donde en primer lugar se bajen los costos tanto de manera cuantitativa como cualitativa, segundo que le proporcione una identidad a todo el grosor de maestros como institución, como la Preparatoria Oficial No. 118, como se diría clásicamente "ponerse la camiseta"; lo que a su vez le proporcionará herramientas para cumplir los demás objetivos planteados individual y colectivamente.

Conjuntando estos elementos, se puede observar que una constante son las representaciones de los actores en la escena, que según la visión que tienen, la experiencia que adquieren y lo que va aconteciendo, van formando sus estancia, dándole color, contenido y forma a su labor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO

LA CULTURA

ORGANIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones al ser creadas y habitadas por seres humanos, con comportamientos y actitudes propias de cada uno y que en ciertos momentos forman a la institución por los fines que persiguen; se ven inmersas en un proceso cultural, en una cultura organizacional.

Debido a diversos estudios realizados, se ha podido observar que "la cultura empresarial centra las posibilidades de éxito de la economía y de la empresa" (García en Olabuenaga; 1999: 211) lo que al final de cuenta importa a los dueños de las organizaciones. Dejando un poco de lado la importancia que tiene el conocer y detectar la cultura de la empresa para así de manera directa poder intervenir más específicamente en las problemáticas que pueden existir.

Esto comenzó a gestarse cuando se enfrentaron 2 grandes líderes de la productividad industrial mundial, Estados Unidos y Japón. Mientras que el primero poseía los grandes recursos, el segundo demostraba su capacidad de supervivencia y desarrollo. Así comenzaron a darse amplios estudios que intentaban encontrar en que consistía el éxito de una, creándose las tesis de la competitividad y la excelencia en la dirección de sus organizaciones; dando como conclusión la correcta aplicación y manejo de los factores culturales.

Extrayendo de esto algunos aspectos que le dan sentido a todo el bagaje cultural existente dentro de las organizaciones:

- 1) Contenidos; valores dominantes, filosofía, normas y prácticas.
- 2) Sujeto; los miembros de la organización.
- 3) Mecanismos Psicosociales; que unen y revelan los acuerdos adoptados.
- 4) Efectos y Fines; la conducta de los miembros, lo que da sentido al trabajo.
- 5) Aspectos Históricos; que van de generación en generación y son parte sustancial de la historia de la organización.

No se debe perder de vista que la cultura está en todas partes y va cambiando tan constantemente debido al dinamismo en que están inmersos los individuos y la propia práctica laboral.

Las organizaciones trabajan con grupos de individuos por un objetivo común; que ahí se comienza a derivar todos estos elementos que van conformando la cultura organizacional; bajo una concepción mecanicista, que son esas necesidades de la organización que permiten llevar a cabo la tarea encomendada (disciplina, obediencia, subordinación y conformismo); así como los valores, aspiraciones de una sociedad y de la misma organización (cohesión, lealtad, unidad, armonía, estabilidad e identidad).

Pero para que esto, pueda ser complementado sin dejar el factor humano, es importante tomar en cuenta a la subjetividad, donde todo lo deseable e ideal se transforma en algo real, algo que sucede y que es necesario considerar para poder actuar sobre ello, y pueden ser: caprichos, voluntades, intereses, los juegos de poder, aspiraciones e ideales, modos de vida, valores profesionales y familiares, costumbres, opiniones, representaciones e impresiones), todo lo afectivo y expresivo.

Es la relación que mantiene el sujeto – individuo con la institución, todas las representaciones que se crean, refuerzan o rechazan de la organización a la cual pertenece, a raíz de la observación y trae consigo el mismo miembro. Lo que da como resultado que el no perder de vista estos elementos proporciona optimización a la empresa.

Por ello es imprescindible reconocer e identificar los factores culturales existentes: Misión/Propósitos, liderazgo, valores, comportamientos, mitos, cuentos, leyendas, relatos (narraciones), conocimiento, ritos, signos, símbolos, comunicación, claridad organizacional, no sólo como elementos que se

encuentran en una organización, sino como factores que intervienen directamente en la forma y contenido de funcionamiento de dicha institución.

Todo esto influye de manera directa e indirecta en la eficacia de las organizaciones; ya que si se obtienen la voluntad, el compromiso, la disponibilidad y el comportamiento idóneo; se podrá llegar al logro del objetivo donde ambas partes salgan beneficiadas, tanto la organización en general como cada miembro en particular.

"La cultura no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización" (Pérez; 1998:18).

De aquí se deriva la importancia que tiene el poder detectar cada rasgo, cada elemento que dé información para optimizar la empresa.

Toda esta información no tendría el valor considerado sin el sustento teórico que la justifica, y que le dé el planteamiento necesario para comprender la importancia de cada uno de ellos.

En primera instancia, se requiere la definición de cultura, que cada escuela teórica del pensamiento tiene y que van ligadas estrechamente a las organizaciones:

- 1) **ESCUELA DEL PENSAMIENTO ANTROPOLÓGICO:** posee dos la que integra la vida social y vida cultural por medio de un sólo modelo; donde hay estudios sobre el sistema, el desarrollo y el cambio de sistema. Y la que establece diferencias entre vida social y vida cultural, con múltiples modos de integración; y se ve a la cultura como producto espiritual que sostiene la vida social y como un conjunto de signos y símbolos colectivos; en este último se comienza a ver al individuo dentro de un grupo, inmerso en una organización.

- 2) **FUNCIONALISTA:** la cultura como un mecanismo, donde por medio de la adaptación permite al hombre la satisfacción de "necesidades mediante la participación en la vida organizacional"(Pérez; 1998: 55), para evitar problemas de funcionamiento.
- 3) **FUNCIONALISTA – ESTRUCTURALISTA:** la cultura como la adquisición de valores, creencias y hábitos con el fin de dar estabilidad y adaptación a su ambiente físico.
- 4) **ECOLÓGICO – ADAPTACIONISTA:** la cultura como "esquemas de comportamientos transmitidos por el medio social, que sirve para integrar a las comunidades humanas a sus medios ecológicos" (Pérez; 1998: 57)
- 5) **HISTÓRICO – DISFUNCIONISTA:** transmisión de rasgos culturales de un sistema a otro, así como la transformación en los procesos de aculturación y asimilación.
- 6) **COGNOSCITIVA:** cultura como un sistema de comportamiento, de adquisición de habilidades y de convicciones que permitan organizar; mediante códigos de control: a) de percepción – clima organizacional y b) de comportamiento – aprendizaje – representaciones que guían la conducta.
- 7) **ANTROPOLÓGICA ESTRUCTURAL:** "la existencia de códigos comunes que hacen posible la participación, la comunicación y la interacción" (Levi-Strausses en Pérez; 1998: 60).
- 8) **EQUIVALENCIA MÚTUA:** donde se rechazan las metas y creencias comunes y compartidas, permitiendo que si el individuo se compromete sólo es porque así le conviene.
- 9) **SIMBÓLICO – SEMIÓTICO:** "la cultura como sistema de significados y símbolos colectivos" (Pérez; 1998: 62); lo que permite interpretar las experiencias subjetivas, acciones individuales y relacionarlos con el compromiso que se tiene con la organización; manifestándose a través de: ideologías, mitos, valores, conciencias, folklor y sagas.

Este es todo el bagaje que existe en torno a como a partir de diversas corrientes se va constituyendo la definición de cultura, y como cada una de

acuerdo a diferentes necesidades se va amoldando a la época, estilo y forma de cada organización, lo que hace que no sólo una sea la predominante, sino que exista un híbrido que constituye la cultura de la institución, que como ya se sabe es dinámica dada por los individuos que la integran.

Se puede concluir que están ampliamente ligada la cultura con las organizaciones; ya que cada aspecto mencionado forma, integra y crea a las instituciones ayudando, claro está, por la mano del hombre. Lo que da un marco de estudio completo y amplio de la empresa, proporcionando la funcionalidad en micro y macro.

5.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL LOS RECURSOS VITALES QUE LA HACEN EXISTIR.

5.2.1. PROPÓSITOS.

“La misión es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros” (Pérez; 1998: 23).

La misión de una organización son las metas que tienen todos los miembros que se comparten, lo que le da un sentido a todos los elementos que integran una institución (los sujetos, la estructura y el entorno) tanto en el aspecto económico de obtener costos a favor, en la venta del producto o servicio.

Dentro de la organización, objeto de estudio, se cuenta con una misión, visión y objetivos; lo que integra la filosofía de la escuela; ésta se conforma y revisa cada ciclo escolar cuando se realiza la planeación institucional, donde todos los docentes asisten, así como los directivos, se expone cada aspecto, se plantean ideas que la debaten, se aporta, se vota y se va armando. Esto es debido a que cada año se descubren nuevas formas de realización de la labor

docente; además de que hay algunos profesores que con sus estudios sobre pedagogía y organización pueden ofrecer esos lineamientos que sean más funcionales en el quehacer académico.

Todo esto de alguna manera despierta la participación del personal, haciendo que se vean reflejados sus ideas y/o esfuerzos dentro de la escuela. Aunque en las entrevistas realizadas en el capítulo anterior se puede constatar que los maestros nuevos no están familiarizados con esta información, cosas que hace que no se tenga clara de manera general el objetivo de la Preparatoria.

Ya que tener las metas, los objetivos claros dentro de la organización proporciona saber el "destino operativo de toda la actividad organizacional" (Pérez; 1998: 27) dando la pauta para hacer a la institución más funcional.

Pero para que estas acciones se puedan llevar a cabo es necesaria la participación de los miembros de la organización, de saber el comportamiento y la actitud que tiene frente a los propósitos que ha marcado la institución y como estos están llenos de valores o antivalores compartidos o no por ellos mismos; lo que entonces le dará el sentido a la empresa.

5.2.2. COMPORTAMIENTO, ACTITUD Y VALORES.

Dentro de toda compañía se requiere para crear más cohesión y unidad de la participación de los que la integran; ya que se debe ser capaz de compartir la responsabilidad de planear y organizar a la institución con el fin de enriquecer, que es lo que al fin y al cabo interesa, porque ofrece frutos.

En la participación de cada individuo existe un factor determinante que dirige sus ideas e intereses, y estos son los valores que "son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos" (Pérez; 1998: 20). Por ello la

importancia de poder identificarlos, y así actuar sobre la voluntad de la persona que haga que la función de ella se lleve a cabo adecuadamente.

Dentro de la Preparatoria existen diversos valores que se manejan tanto a nivel grupal como individual; en primera línea se tiene un grupo precursor de la escuela y reconocido por los profesores que entraron después, junto con el directivo en donde se puede observar: la lealtad – siendo el primer director y la mayoría de los docentes novatos en esta labor, él fue quien impulsó y condujo cada uno de los procesos que se daban en la Preparatoria, lo que de alguna manera lo hizo “padre” en la labor emprendida. También está: el compromiso que se tiene con los alumnos, esto debido a que en el primer año se vivieron acontecimientos que orillaron la unidad, el compromiso y el respeto a lo que se estaba realizando. La amistad que se desarrolló entre los que integran ese primer equipo a hecho más fácil la cooperación para la realización de actividades académicas y extra académicas.

En segundo lugar, esta integración se ha ido abriendo para que los nuevos compañeros se vayan integrando, consiguiéndolo sólo en algunos casos, lo que ha ocasionado ciertas fricciones en las discusiones que llevan a cabo en las juntas académicas. Pero por otro lado la mayoría ha podido integrarse al trabajo formal, tanto al quehacer docente, como a la realización de los eventos donde se ha sido sede o donde se es participante.

De alguna manera esto se reflejó en las entrevistas realizadas donde se manifestaba la existencia de un grupo líder y fundador, que son amigos dentro y fuera de la institución, así como el equipo que siempre trabaja al lado del director.

Uno de los valores más constante es el compromiso que se tiene con los alumnos, hacia el director y hacia los mismos compañeros de trabajo, aunque esto último no de manera general.

Cada uno de los valores existentes "presentan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social...que la dirigen y orientan hacia el logro de objetivos de una organización" (Pérez; 1998: 22).

Después de poder identificar los valores de los miembros de la organización, se puede detectar los ritos "los comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia, [que] sirven para el aprendizaje de las reglas...las relaciones...,derechos y obligaciones, costumbres...y el papel que se desempeña" (Pérez; 1998:39).

En la Preparatoria 118, uno de los ritos más significativos es a la hora de la entrada, donde los maestros que entran se encuentran en la sala de firmas, se saludan, se "cotorrean" un rato y después existe "luego nos vemos voy a clase".

Cuando hay maestros conocidos en salones continuos y se deja algún trabajo que no requiera de la presencia del maestro al 100%, entonces ambos salen y charlar un rato.

En el momento del descanso de 10:20 a 10:40 a.m. los docentes acuden a la sala de maestros, donde se desayuna, platica y se interactúa un rato; ese lugar es casi sagrado para cada profesor, no se permite la entrada de los alumnos, sólo en caso estrictamente necesario, es un lugar sólo para ellos, donde se puede actuar con toda naturalidad sin preocuparse mucho por la imagen que se debe mostrar a los alumnos.

Las juntas donde se desarrolla la misión, visión, objetivos institucionales; así como se reportan las comisiones que se tienen en alguna actividad, y donde también se le da reconocimiento a los profesores que por su labor han contribuido a mejorar la imagen y la labor de la Preparatoria.

En el día del maestro se realizan festividades magnas, dentro de la escuela, en la zona, del sindicato, municipio; sin embargo en donde la mayoría de los docentes asisten es la que realiza el sindicato, y donde se ha formado parte de ella durante casi tres años.

Cuando algún maestro llega de nuevo ingreso, los profesores ya más conocedores intentan integrarlo, y en especial dos profesoras, la primera es de manera informal, yendo a fumar un cigarro (claro, si fuma) fuera de la escuela, o en los recesos llevarlo a almorzar algo en la cafetería, lo que en algunas ocasiones se vuelve un hábito.

Todas estas situaciones logran:

- Refuerzan en ánimo y la identidad, ya que se transmiten comportamientos y valores
- Tienen un papel enculturizador; aspectos que se propagan de generación en generación, dando sabiduría útil a la organización.
- Papel purificador; donde dentro de esa gama de situaciones, se pueden expresar sentimientos (amistad, amor, compañerismo, etc.) dando bienes colectivos, porque se observa la satisfacción de necesidades expresivas, lo que es indispensable para todo ser humano.
- Papel integrador; todo esto permite que esas experiencias individuales se conviertan en colectivas, provocando la participación grupal.
- Papel de reconocimiento o de otorgamiento de status; como seres humanos necesitamos que la labor realizada sea reconocida, dándole así cierto prestigio ante los otros.

Todo este conjunto conforma la ideología organizacional "sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social; justifica el orden actual o propone metas

radicalmente diferentes...que exhortan...a la acción colectiva" (Abravanel en Pérez; 1998: 42)

La ideología latente dentro de la escuela es la lealtad hacia el director quien a podido guiar y mantener los objetivos institucionales de la Preparatoria, así como hacer que la participación sea una de las actividades que se lleve a cabo con más frecuencia, exhortando a la dinámica de "hacer bien en tiempo y forma".

De alguna manera estos son aspectos, que ya trae el individuo por sus modos de vida y experiencia, que a su vez a la hora de conformar una organización se crean, refuerzan o rechazan algunos que forman parte de la colectividad de la institución. Sin embargo, hay un factor importante que no se debe dejar de lado y que integra este conjunto, que es el conocimiento.

5.2.3. CONOCIMIENTO

"El conocimiento es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa" (Pérez; 1998: 33).

La necesidad de que se tome en cuenta las habilidades para poder llevar a cabo la labor, así como tener en cuenta que hay muchas cosas que se pueden ir aprendiendo. Por ello es indispensable crear cursos, talleres que pueden acrecentar los conocimientos, con el fin de enriquecer los saberes organizacionales, con propuestas e innovaciones que benefician el servicio prestado.

La Preparatoria es uno de los sitios más polifacéticos, debido a la diversidad de asignaturas existentes, los docentes tienen diferentes especialidades, en el área de matemáticas, ciencias sociales, ciencias

naturales, comunicación y lenguaje, orientación, formación complementaria, administrativos, etc., que van desde formación universitaria, ingenierías hasta los normalistas, lo que hace que las habilidades sean múltiples ya en el plano del quehacer docente; sin embargo, estos elementos forman parte de la creación de las propuestas que vayan en función del mejoramiento de la escuela.

Esta multiplicidad la tiene muy consciente los directivos para establecer o asignar dentro de los cursos de actualización docente que se llevan a cabo cada semestre, el taller, conferencia o curso idóneo para cada uno, y también para cuando se designa alguna comisión en los eventos realizados. Todo esto impulsa la preparación de cada profesor, ya que se le invita a la asistencia a diversas actividades que se realizan dentro de otras universidades, y que son apoyadas por el director y por la escuela misma.

Siempre que se llega al término de algún curso, taller o seminario se realiza una junta donde se le informa a la planta docente que algún maestro participó, el profesor rinde un informe por escrito y si es de vital importancia para la actividad diaria se da una plática para beneficio de todos, y sobre todo para los alumnos quienes son para los que se trabaja.

Todo esto va en función de poder crear una visión a futuro de la organización, de identificar para dónde se quiere ir, desapareciendo dudas que perturban los objetivos de la institución.

5.2.4. CLARIDAD ORGANIZACIONAL.

Dentro de toda empresa debe existir "la claridad organizacional [que] es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbre, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial" (Pérez; 1998: 28). Es lo que produce

más control sobre la labor emprendida, haciendo más sencillo el funcionamiento de la empresa.

Algunas confusiones que pueden obstaculizar las actividades son: información que posibilita el trabajo, las expectativas organizacionales e individuales que impiden el compromiso con la institución, las formas y los criterios de evaluación dispersando los esfuerzos, y las demandas, expectativas y efectos del entorno.

A continuación se identificará cada uno de los aspectos antes mencionados dentro de la Preparatoria Oficial No. 118:

- El director cuando da o asigna una comisión siempre se le aclara el para qué se va a llevar a cabo, y de todo lo que se requiere para hacerlo. La principal función del docente es el impartir una asignatura dentro de un salón de clase, en donde claro, todos están conscientes de lo que implica esto y además de todas las problemáticas que se están alrededor de los alumnos y con lo que se tiene que lidiar diario, por la historia de vida que tienen. Dentro de esto cada uno tiene explícito el papel que desarrollará, la responsabilidad que se posee, y aunque no todos los profesores tiene claro todas las reglas, se van aprendiendo en el transcurso del proceso de trabajo.
- Cuando se llevan a cabo proyectos se le asignan a un coordinador que se escoge por sus conocimientos, habilidades y experiencia en la tarea encomendada; dejando en claro, la importancia y trascendencia del proyecto, así como la meta del a dónde se quiere llegar.
- Toda esta información baja de dirección directamente, aún cuando tendría que venir de subdirección; aunque se sabe que ese departamento es el encargado de todo lo referente a lo académico; todos los profesores o por lo menos la mayoría asisten con el director para cualquier duda, aprobación y/o problema existente, ya sean meramente de trabajo o personales.

- Todas las funciones son propuestas de acuerdo a las habilidades y saberes que el individuo tiene sobre el tema. Aunque no se tiene a ciencia cierta especificado los valores, necesidades o expectativas de cada uno; pero hay el respeto al trabajo y a la decisión que puede tomar el sujeto, dando por adelantado la importancia de dicha acción.
- Aunado a esto se encuentra la creación de cursos y talleres que no están ligados directamente con la dirección de la escuela, sino son coordinados por la supervisión escolar de la zona 25 a la cual se pertenece. Dentro de aquí se realizan evaluaciones que van ir en función de los cursos subsiguientes.
- Hablando de salarios y prestaciones, éstas vienen del Gobierno del Estado de México, que por pertenecer a una institución pública le corresponde; a parte del sueldo base, que depende de las horas que se tiene, se cuenta con ISEMMYN, y bonos que van desde aguinaldo, prima vacacional, semanas culturales, despensa, día del maestro, etc.
- Aquí no hay muchas posibilidades de ascenso, pero si se puede conseguir más horas y la posibilidad de realizar proyectos que beneficien el prestigio del maestro y a la institución misma. Es necesario más tramites, años de servicio, basificación, carrera docente, etc. para poder ascender.
- Lo más importante que se evalúa es la puntualidad de los profesores, así como el cumplimiento de su programa de la materia. Y en últimas fechas de llevo acabo la aplicación de un cuestionario que se le dio a los alumnos (una muestra) que va relacionado con la labor docente, una forma de evaluar la actuación de ellos en su tarea diaria desde la perspectiva del alumno; lo que implica responsabilidad, compromiso y dedicación.
- Esta dinámica se hizo con le conocimiento de todos los miembros de la Preparatoria que están involucrados y donde los parámetros son: desempeño, cumplimiento, eficacia, eficiencia, desenvolvimiento, capacidad de solución y trato al grupo. Mientras con lo referente a la puntualidad y asistencia se observa en la hoja de firmas.

- Estos resultados que se están depurando por los profesores encargados se harán públicos en una junta y de ser necesario se tratará caso por caso; todo esto con el afán de establecer mecanismos que logren la mejora del proceso enseñanza – aprendizaje, así como de las relaciones que se gestan dentro de la escuela y que son importantes para el buen desempeño y clima organizacional.
- Se vive dentro de un contexto específico, situaciones que van marcando la actuación de cada individuo, es por ello que no se debe dejar de un lado, ya que van marcando el curso de la misma organización. En toda institución es importante cuidar la imagen, ya que de ello depende que los alumnos puedan escoger a la escuela como un opción, “una escuela sin alumnos no es escuela”, es necesario este componente para hacerla funcionar; por ello en cada ciclo escolar se elabora un proyecto de difusión para dar esas proyección necesaria.
- Además la apariencia en cuestión de infraestructura está muy bien cuidada, se decía por personas de la colonia “parece una escuela de paga”, lo que le ha valido reconocimiento, y en últimas fechas se ha podido implementar: laboratorio, biblioteca, sala multimedia; lo que proporciona más recursos a los estudiantes para su desempeño académico.
- En un momento se declinó la imagen de la Preparatoria como organización, se realizaron varios eventos sindicales y educativos que ha logrado sanear esa imagen.
- La escuela se sitúa en una colonia donde la existencia de bandas, drogadicción, alcoholismo, familias desintegradas, etc. son la orden del día, por lo que los alumnos están ampliamente inmiscuidos con estos problemas, por ello se debe tomar en cuenta, para implementar posibles soluciones que ayuden a los alumnos personalmente y académicamente. Esto para poder establecer mejoras de producción, reproducción y/o sobrevivencia que le dé a la organización eficiencia y eficacia.

5.2.5. COMUNICACIÓN.

Para que cada elemento funcione adecuadamente es importante la comunicación lo que le da cohesión y logra la retroalimentación requerida para la mejora de la organización, ya que "es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo" (Pérez; 1998: 45). Es aquí donde se aplica la comunicación organizacional, y donde se engloba todo lo identificado anteriormente, pudiendo actuar directamente con base en tareas.

En el capítulo 3, se logró identificar el tipo de comunicación que existe dentro de la Preparatoria, y es de directivos ascendente a los docentes, pero en ocasiones puede ser descendente, y entre los docentes horizontal.

Después de aclarar el tipo de comunicación, es necesario poder especificar las tareas que se llevan acabo dentro de la organización:

- Conducción de la organización; donde se manifiesta ¿qué se quiere, cómo se tiene que hacer, a quién acudir, a quién rendir cuentas, qué se hace, qué se ha hecho, qué funciona?, así como los recursos, la información y las decisiones que se toman.
- Enculturización; que tiene que ver con los propósitos, así como la difusión del entorno; lo que provoca entusiasmo, orgullo y fortaleza; para poder difundir todo esto debe ser por parte de alguien que posea credibilidad, en la escuela el que maneja la información es el director el que cuenta con alta confiabilidad por parte de todo el personal.
- Adaptación; es la retroalimentación que existe de manera interna y externa, considerando los recursos humanos y las representaciones del entorno. En la Preparatoria se escucha a los profesores, se sondea y se trata de buscar acuerdo donde puedan beneficiarse ambos, lo que se traduce en sobrevivencia de la organización.

5.2.6. IMAGEN INTERNA Y EXTERNA.

La tarea coordinadora tiene su punto de partida en la imagen interna y externa.

En primera instancia la imagen interna, donde se requiere que el sujeto cuente con toda la información que le da la autoridad, la libertad para que lleve a cabo su función; esto con el objetivo de comprender la función personal del individuo, el trabajo de equipo y la unidad de la organización.

Para poder llevar a cabo este lineamiento, se debe contar con habilidad, intergrupales e interpersonales. Las primeras haciendo que las juntas sean amenas, que haya la confianza necesaria que permita la participación y despierte la credibilidad.

Dentro de las juntas se tratan asuntos de las academias, donde se estipulan nuevas formas metodológicas, de evaluación y de interacción (maestro – alumno) y a nivel macro las problemáticas que engloban a la Preparatoria; en ocasiones esto se torna engorroso porque en algunos asuntos no se logran concretizar, dar propuesta de solución y la pauta para llevarlo a cabo, esto cuando se presiden por subdirección.

Las interpersonales; asertividad, “la conciencia y respeto de las necesidades propias y de la de los demás” (Pérez; 1998: 49); la escuela activa la sensibilidad a los problemas y la respuesta itemizada, la construcción de decisiones en beneficio de la organización.

Se tiene respeto a cada miembro de la planta docente, escuchando sus necesidades, sus problemas, sus ideas, sus aportaciones, siempre negociando, en este caso el director, se plantea “si te doy” pero... después cuando se requiere de esa persona se ve en la necesidad de aceptar.

Esto de alguna manera se ve materializado en lo que proyecta la organización, en su imagen externa, la cual debe de ser sólida partiendo de la "identidad y clima cultural, laboral y comunicativo de carácter interno" (Pérez; 1998: 50). Dentro de las empresas se depende en gran medida de la campaña publicitaria para que su imagen sea buena, aunque no precisamente coherente con la interna.

Pero, es necesario no depender de ella, sino que se tenga en cuenta que cada empleado es el representante de la institución y es la mejor imagen que se puede crear.

De la Preparatoria se decía "existe unidad, se llevan bien, etc. "; sin embargo, pocos lo creían así, hoy en día que se ha buscado integrar a los docentes, se puede observar que se va por buen camino, que hay un equipo que labora bajo fines en común, pero se sigue trabajando para que la proyección sea más integral y positiva.

Hay una sustentación de estas situaciones y son artefactos o instrumentos que utiliza la comunicación, la cultura organizacional para patentizarse, ya sea de orden verbal (mitos, ideología, principio/valores) y no verbales (hábitos, ritos, costumbres, ceremonias, arquitectura, emblema, uniforme, colores institucionales, afirmaciones no verbales, héroes).

Algunos ya fueron mencionados, sólo se detendrá el curso en los mitos, en la escuela un mito fundador son las historias que pasaron al inicio del ciclo, cuando abrió sus puertas por primera vez, ya que es una escuela de nueva creación; donde debido a algunos inconvenientes por haberla ubicado en medio de un deportivo en la colonia Caracoles, trago inconformidad a los que lo ocupaban, manifestándose de manera grotesca: rompiendo los vidrios,

tirando la barda trasera, pintándola, lanzando petardos, yendo a destruirla; lo que también despertó a los alumnos quienes fueron víctimas de los sucesos.

Hay varias historias que los profesores pueden contar y que mantuvo en alerta por algún tiempo a todos los asistentes a la escuela, aunado a la expectativa de la llegada del nuevo director. Y que han ido transmitiéndose hacia los nuevos profesores que se quieren integrar.

Hoy en día también el director se ha convertido en un mito y casi héroe, ha logrado sanear la imagen externa que estaba acabando con la Preparatoria, ha podido crear, sin dejarlo en palabras, el crecimiento de la institución con relación a las instalaciones; así como el deseo de elevar el nivel académico.

Otro símbolo es el totem corporativo que representa el interés común, lo que da estabilidad, crean orden, coherencia y continuidad, suscitando reacciones similares en diferentes situaciones o momentos.

Este símbolo el cual los alumnos se sienten identificados es el número de la escuela 118, en segunda instancia el escudo, sus instalaciones; aunque como organización puede identificarlos, aún no puede afirmarse que sea un interés común, pero si es parte representativa de todos los miembros que pertenecen a la escuela.

5.2.7. LIDERAZGO

La necesidad de un guía, un dirigente que le de forma y sentido a la cultura organizacional es primordial, es la persona líder encargada "de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo" (Pérez; 1998: 37), ya que puede influir, convencer, negociar para mejorar a la institución en general y al individuo en particular.

El líder dentro de la escuela es el director porque ha sido el que estimula y mantiene o trata de integrar a los docentes para lograr la eficacia; define la actitud que tendrá la institución para poder dar orden, justificación y sentido a las funciones y reglas que le permitan negociar hacia adentro y fuera; afrontando la incertidumbre con base en los saberes y de la habilidad que posee.

En este caso en particular se puede hablar de un liderazgo en ambos sentidos, en referente a la supervisión, porque pone énfasis en el cumplimiento de las tareas, da soluciones bajo intenciones deliberadas y racionales; pero también posee un liderazgo simbólico, porque se está tratando de crear un sólo equipo, dando apoyo, motivación, orientación, un sentido para que se sientan identificados con la escuela, al sentirse parte de ella todo lo que se cree alrededor será favorecedor, mejorando a la organización en todos los aspectos.

5.2.8. TIPO DE CULTURA DE LA PREPARATORIA OFICIAL No. 118

Después de haber identificado cada uno de los elementos o los recursos culturales de la Preparatoria. Se puede reconocer que posee una cultura: Débil Funcional, ya que en primera está dividida en grupos, que aunque en últimas fechas ya no están tan marcados, si existe uno que es el grupo fundador, que ingreso junto con el actual director; dentro de este grupo existe muchos valores compartidos, muchos significados que los unen y los encaminan hacia un mismo objetivo, el principal que son los alumnos. Sin embargo, los maestros que fueron entrando después, no se han podido integrar del todo, quizás porque el primer grupo no lo permite y por que no comparten el mismo objetivo, se guían bajo otros intereses: como el meramente económico (llego doy mi clase, cobro y me voy – no me integro –), o el de destacar (hago bien las cosas, pero sólo con los que quiero); lo que ha hecho que la integración no se dé de una manera armónica.

Además algunas de las personas que integran el personal docente no conocen la historia de la escuela, no saben todo lo que se tuvo que padecer y

hasta en un momento soportar por sobrevivir, lo que trae consigo no haya el interés necesario por la institución. Teniendo una visión poco funcional para la escuela, se empapan tanto de las reglas y los estatutos que se olvidan que se está trabajando con seres humanos, quienes poseen el grado máximo de imperfección y que se tiene derecho a ella; lo que trae enfrentamientos con los alumnos.

A nivel general falta identidad, falta en ciertos puntos sentirse parte de la institución, y tener presente que se trabaja con estudiantes, con adolescentes, y que estamos inmiscuidos en una pluralidad de saberes, experiencia, habilidades y costumbres por parte de cada profesor; y que eso más que en ir en contra es lo que puede enriquecer a la escuela, es por esto que se debe ser capaz de ser partícipe de ella y por ella; teniendo en cuenta que todos formamos parte de la Preparatoria: alumnos, profesores, directivos y administrativos.

En los momentos de crisis, pocos pueden tomar la decisión, siempre se espera la llegada del director, quien es el que al final resuelve y toma la decisión correcta en beneficio de la institución. Se patentiza que aunque la experiencia puede dar algunos lineamientos para encontrar alguna solución viable a los problemas existentes; se sabe que es necesario tener el conocimiento que ayude a afrontarlos con menos riesgos de equivocarse.

Uno de los puntos donde la mayoría coincide es que el director es un líder y de ahí se puede partir para lograr rescatar esos valores, ganando voluntades, haciendo que participen, para poder crear significados en común que trabajen bajo el mismo objetivo: los alumnos (su educación).

5.3. LAS PROBLEMÁTICAS

PRESENTACIÓN

La comunicación es uno de los factores más importantes para incorporar todos los elementos adecuadamente que logren eficacia y eficiencia dentro de las organizaciones; el factor humano es el que le da vida y movimiento a las empresas, y son ellos quienes inmersos en un contexto, que posee costumbres, hábitos y/o valores; quienes los llevan a las instituciones, realizando una función de subculturas, que al integrarse, adquieren objetivos, metas y acciones comunes, que forman una cultura organizacional.

Para poder detectar a esta cultura, se han realizado diagnósticos previos que ayudarán a formular la problemática y así crear estrategias de solución que optimicen a la organización.

Los diagnósticos desde diferentes visiones: el entorno, lo formal, funcional y de la comunicación; dando una percepción más general de la institución.

La cultura tiene una función integradora, que le da movimiento, ya que influye directamente sobre los valores, que se encuentran inmersos en ella; que son los que actúan sobre la voluntad de los seres humanos, producto del respeto a sus libertades y al reconocimiento del otro, a las diferencias humanas; lo que ayuda a aclarar el tipo de cultura, la problemática y así idear modos de solución.

5.3.1. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ORGANIZACIONALES

¿De qué podría servir el identificar las diferencias y similitudes?, porque de esa manera se puede observar con qué cosas coinciden, y están los miembros identificados, y que de cierta manera no causa conflicto; pero también es importante detectar cuáles son las que rechazan, en donde no se logra un equilibrio y que por consiguiente pueden causar ruido o problemáticas, donde es

necesario incidir y buscar cambiar o innovar sobre ellas. Es aquí donde actúa el comunicador organizacional, buscando estrategias.

De acuerdo a los análisis realizados en los capítulos anteriores; ya se posee las imágenes: la oficial, personal (investigador), contextual (el entorno), del personal (los miembros de la organización) y la del líder; lo que a continuación se desglosa, permitiendo con ello la detección de las problemáticas.

SIMILITUDES

Existe una filosofía (misión, visión y objetivos) en la escuela que se construyó al inicio de la Preparatoria por los maestros que la integraban; quienes coincidían con los valores puestos y las metas planteadas, remarcando: la armonía, la comunicación y el respeto, lo que ha marcado la línea del actual director quien también fue el fundador, y líder la institución, el cual es ampliamente reconocido por todos los miembros; debido a su trabajo en sanear la imagen externa primeramente que se había generado en los periodos anteriores, y la interna en donde se encuentra trabajando actualmente.

De lo interna, la labor docente, se cuenta con todo lo requerido para impartir clase, el programa de la asignatura, así como otros documentos necesarios para su tarea diaria; sin embargo hay valores que no están marcados en la parte formal; pero que están implícitos en la visión del líder y de los docentes fundadores que son: la responsabilidad, el respeto, compromiso, disposición, participación y lealtad; aunque algunos nuevos integrantes están en disposición de formar parte del gran equipo que debe ser la escuela y patentizan su acuerdo con su comportamientos a los valores señalados anteriormente.

En esta constante lucha por la formación del docente, se encuentra el entorno, quien juega un papel muy importante, los alumnos quienes viven en las colonias aldeañas donde existen altos índices de: drogadicción, alcoholismo,

prostitución, desintegración familiar, vandalismo y narcotráfico; conflictos que traen consigo los alumnos y que reflejan en su desempeño académico; con lo que de alguna manera el docente está lidiando diariamente, y que en ocasiones no puede resolver asertivamente.

Además existen de manera indirecta competencia con las otra escuelas de la zona; quienes están en una dinámica asidua para mejorar tanto en instalaciones como el proceso de enseñanza – aprendizaje. Y también en cuestión de la relación con el Sindicato quien tiene injerencia directa sobre el personal de las escuelas.

DIFERENCIAS

La existencia de la filosofía no da por un hecho que todos comulguen con ella y esto debido a que en primera no todos tiene esa información, están familiarizados con ella y segunda que no todos participaron en esa creación; dejando a un lado lo que quizás puede ser sustancial para tener ese panorama general de que quiere la escuela y hacia donde va.

Los valores organizacionales no involucran a todo el grosor de miembros, la mayoría se guían bajo los que le conviene a sus intereses; sólo en el primer grupo se haya definida: la lealtad, amistad, compromiso y el respeto; los demás se van amoldando o se mantienen al margen de sus labores, por lo que no se ha podido integrar plenamente a la dinámica cotidiana; siendo uno de los principios para llegar a la identidad de la organización.

La existencia de cuatro cambios directivos, donde cada uno tuvo una postura distinta ante la escuela y por lo consiguiente lineamientos opuestos en cuanto a los procesos que se llevan acabo y a la selección del personal, lo que disparó por influencia las metas de cada uno, dando como resultado los conflictos entre profesores, dejando insatisfacción, proyectándose en la impuntualidad y las

faltas que al final del ciclo o en los bimestres se nota en las calificaciones o en el desempeño académico de los alumnos.

Aunque en este último se ha hecho todo lo posible por unificar a la planta de maestros, se ha logrado en el trabajo, la realización de eventos y proyectos; pero en la socialización informal no se ha podido lograr para todos

5.3.2. PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL

Para detectar las problemáticas existentes se basan en haber encontrado las similitudes y diferencias, en estas últimas en donde es posible formar acuerdos que resulten en estrategias que ayuden a la organización a ser más eficaz.

Estos conflictos son extraídos de los que percibe cada actor de la organización y va desde la imagen oficial, individual (investigador), externa, del líder y del personal de la organización, de una manera general, de acuerdo a lo que generó cada diagnóstico.

Esto puede o no haber coincidido con lo marcado desde el principio o identificar otras que también influyen en la dinámica de la escuela. En este caso una va tras otra, es por ello que debe ser tomado en cuenta y así implementarlo para el plan estratégico, que ayude a la labor académica.

Cuando no existe una identidad en la cual se sientan parte de la organización, no sé sabe cuáles con las metas, para dónde se quiere ir y cuál es el fin común que puede beneficiar a todos; por ello el requerimiento de atacar por este lado, para tener claro los objetivos y se unifique criterios de trabajo.

Las problemáticas detectadas son:

- 1) Oficialmente no se marca la importancia de la puntualidad y asistencia; así como la responsabilidad y compromiso que se tiene al trabajar en un centro educativo; aunque esto sea parte importante del proceso porque reduce tiempos en el cumplimiento del programa repercutiendo en la evaluaciones y en la calidad educativa ofrecida. El personal en alguna medida no se percató de esto, se tiene la idea de cumplir con las horas encomendadas, sufrir las consecuencias de su impuntualidad o inasistencia (descuento) y ya, sin preocuparse en cómo está su labor, si se cumple con los objetivos mínimos de su plan de clase o de la escuela; quizás debido a que
- 2) No todos los docentes poseen la información de la filosofía, ésta es conocida por el equipo de docentes fundador, ya que son también los que la crearon. Esto de cierta manera da incertidumbre a los demás profesores en cuanto: cuál es la misión, la visión y los objetivos; a lo que no se le da la debida importancia, sabiendo que es lo que le puede dar dinamismo a la Preparatoria, creando acciones en común.
- 3) A la vez, que no se tiene esta información generalizada, lo que hace que no se tenga claro si se rechaza o se está de acuerdo; incide con el proceso de enseñanza – aprendizaje, la mayoría de los profesores tiene una carrera a nivel licenciatura a fin con la asignatura que están impartiendo; sin embargo, no todos tienen los conocimientos y habilidades pedagógicas o para enseñar a los adolescentes, para poder eficientar esta tarea; de aquí parte la necesidad de capacitación de calidad para los profesores, dándole las herramientas que pueda llevar a su labor y que se ofrezca a la par una calidad en la educación impartida; sin dejar de lado el factor humano, indispensable por el trabajo que se tiene con el adolescente; y donde la función de maestro se traduce en padre, amigo, escucha, psicólogo, cosa que no se debe dejar de lado.
- 4) Para poder proyectar una imagen coherente, se ve indispensable la socialización, dándole realce en el plano formal para que trascienda al informal; ya que en el primero en cuestión de trabajo se realiza la acción encomendada,

pero la labor más densa la llevan a cabo parte de la primera planta docente; sin embargo hay una necesidad de integración, de unión, en donde también la gente colabora, sin deslindar a los ya existentes en la elaboración de esos trabajos; resaltando el porque se está haciendo, para qué y el beneficio que se tiene al realizarlo. La voluntad de los participantes se puede ganar por el lado afectivo, por unificar esos valores de unos pocos en una generalidad.

- 5) Todo esto en su conjunto ocasiona la falta de identidad, pocos conocen la historia que ha tenido la escuela, pocos han vivido los cambios y se han topado con la dificultad de adaptación a cada uno de los distintos modos directivos, y más cuando no se tiene el cariño por lo que se hace y por el lugar en que se está. Cada profesor tiene una historia distinta, consigo trae experiencia y costumbres que se proyectan en sus intereses; que van desde el mero cumplimiento de un día de labor hasta el compromiso con la escuela. Los primeros no han buscado integrarse, los segundos intentan la unificación, unos buscan su prestigio, otros el reconocimiento de los alumnos; unos se gastan energía en elegir sus compañeros tanto del mismo rango como entre los educados; mientras que otros idean encontrar un motivo de unidad a todos los integrantes de la organización.
- 6) El líder es uno de los más posibilitados para ir diseñando esa identidad con la que todos comulgan; sin embargo, la imagen externa se encontraba tan deteriorada que tuvo que apuntalarse en ella, para sanearla; cosa que fue olvidada por los directivos pasados, sin pensar que esa percepción externa es indispensable para el buen funcionamiento de la escuela. Ahora la labor continúa, pero la credibilidad de la que goza el director puede ser útil para comenzar con esa imagen de fortaleza y haga crecer internamente también a la institución.

Con todo lo anterior, la problemática compartida, donde el grado de afectación es mayor es la identidad institucional, que por la baja información e integración no se ha podido dar acertadamente; lo que va de la mano con los valores manejados tanto en la parte oficial como en la del personal, que de alguna manera se dio por

los cambios directivos, en donde cada uno traía una manera distinta de trabajo. Lo que se ve reflejado en la satisfacción y en llevar a cabo la labor de enseñar, sin retrasos, sin inasistencias y con cumplimiento y compromiso por el quehacer docente.

5.3.3. LA VISIÓN GENERALIZADA: EL PROYECTO DE EMPRESA.

Es importante tomar en cuenta cuál es la visualización a futuro de los actores de la organización, lo que nos da lineamientos para identificar las necesidades que tienen, y poder hacer una generalidad que sirva a la escuela para influir sobre las voluntades de los individuos que ayuden a la eficacia.

Por ello la trascendencia de describirlos y no olvidarlos en la creación de estrategias:

1.- El proyecto oficial de la Preparatoria es el de colocar a los alumnos en un nivel académico de calidad que logre incorporarlos a las universidades (de forma ideal) o al campo laboral con más herramientas.

2.- El líder ve a la institución como una de las mejores de la zona, reconocida; ya que como es de nueva creación (casi 3 años) muchos no sabían de su existencia, por lo que se dio realce a los proyectos externos de participación. Y se desea ser una Preparatoria de la categoría de la Normal de Ecatepec, que cuenta con gran infraestructura y nivel. También se requiere la necesidad de contar con una identidad que les proporcione a cada integrante la voluntad de hacer todo por y para la escuela.

3.- El personal, la mayoría coincide en ser una institución que vaya creciendo en el nivel académico; así como lograr una identidad que proporcione los elementos suficientes que le den la unidad, sentido y metas comunes que beneficien a todos

los integrantes. Estando satisfechos de la labor emprendida y creando cursos a favor del mismo personal y de los alumnos.

5.3.4. METAFORA DE LA ORGANIZACIÓN.

Una metáfora, es una comparación en sentido figurado, donde se recrea una figura real o imaginaria la cual puede equipararse a la organización, objeto de estudio. Esto debido a que puede ser más sencillo el explicarla, entenderla, asimilarla y reflexionarla, lo que daría como resultado que la estrategia de intervención empleada pueda ser más apropiada.

En este caso se traspolará a la organización a una Familia Tradicional, donde existe un padre y una madre, hijos mayores y menores, así como una nana y ama de llaves; ubicados en una colonia donde cuentan con otros vecinos quienes le proporcionan esa información que ayudará a desenvolverse dentro de la zona.

Un padre que se hace cargo de los hijos y que por razones de trabajo se retira del hogar, encargando todo a la nana y la ama de llaves, así como a los hijos mayores, en ese trayecto se tienen que enfrentar a muchas vicisitudes, y donde salen avante; así que llegan los padres, el padre sustituto después de un tiempo y de enfrentarse a los hijos se retira, dando el lugar a un nuevo sustituto que llena de conflictos el hogar, dejando una mamá disgustada y donde existen peleas continuas, lo que rompe con esa relación. Llega un momento en que todos coinciden que el verdadero padre es necesario para poder retomar el rumbo adecuado; después de un tiempo el padre regresa y observa el hogar muy cambiado, lo que lo hace suponer la necesidad de nuevas reglas que le vuelvan a dar sentido a las acciones ejercidas en la organización y la historia vuelve a comenzar; sólo que ahora también hay hijos mayores de otros padres con los cuales tiene que lidiar y ganar voluntades mediante ciertas estrategias.

El padre es el director, el guía, es tradicional porque no se ejecuta ninguna acción sin su consentimiento y no tanto porque él así lo haya impuesto, sino porque la madre, abnegada y sumisa así lo ha reglamentado dentro de su familia; ella que es encargada de coordinar las labores dentro de la casa, se conforma con que sus hijos ya mayores puedan tomar la batuta sobre los pequeños. La nana (orientadores), son los que apapachan y en determinados momentos castigan o acusan con el papá de algunos comportamientos no apropiados tanto de los hermanos mayores como de los menores.

Los mayores, los profesores, que por la experiencia que tienen y los estudios realizados apoyan a los menores tanto con su ejemplo como con la ayuda para que mamá y papá puedan desarrollarse en las otras actividades que realizan, de alguna manera manteniendo valores que les ayudan a las relaciones con ellos.

La labor de la madre es suplantada y aunque en ausencia del papá debe tomar las decisiones en el hogar ella, siempre se rodea de la nana o los hermanos mayores para decidir con visperas a cambiar de opinión para cuando llega el padre y se le platica lo que pasó; aunque hay ocasiones que como buena madre tiene sus reservas y consentidos, lo que le hace dejar en el silencio algunos acontecimientos.

Como fue una familia que se cambió de casa a esa colonia, o mejor dicho que se instaló como nuevos ahí; tuvo que adaptarse al medio y alinearse con los vecinos para poder conocer y agarrar experiencia, teniendo armas para enfrentar la incertidumbre del entorno que era turbulento. Los hijos se desenvolvían en ese ambiente por lo que fueron adquiriendo costumbres y hábitos no aptos, trayendo conflictos en el hogar, saliendo más afectados los hermanos mayores ya que son ellos los que tienen más relación con los pequeños, y los que debían poner orden al estilo de vida de cada uno, por lo menos dentro de la casa.

Cada hermano tiene una función determinante y más los mayores que trabajan, cada uno estableció la función con reglas fijas que padres y hermanos mayores habían establecido desde un principio como propias para que las acciones llevadas a cabo se cumplan adecuadamente.

Existe una ama de llaves que en este caso es una maestra que tiene la función de la secretaria escolar y quien prácticamente administra todos los dineros entrantes y salientes de la casa; así como sabe las necesidades para resolver de manera casi inmediata, claro que con la autorización del padre y la madre; pero es ella quien posee el control sobre la contabilidad del dinero y de todo lo que existe en casa.

Es una familia que por tener tantos hijos se olvidan de que todos tienen que estar informados y que les debe quedar claro lo que hacen y por qué lo hacen; aunque esto último a veces no sucede, lo que le resta identidad a la familia, saben cómo se llama y por ello saben que son diferentes y quizás únicos; pero el que la mamá de repente se olvide que puede decidir, les resta confianza y seguridad en lo que hacen y para acercarse a ella en caso de problemas. Además que por tantos cambios han logrado desestabilizar sus valores, hábitos y creencias, que los hermanos mayores (algunos) se empeñan en conservar, incrementar y reforzar en beneficio de ellos mismos.

Los hermanos mayores son muy diferentes todos tuvieron una formación distinta lo que hace que tengan modos plurales para guiar a los hermanos, lo que trae conflictos entre ellos, ya que mientras uno aplaude a alguno, él otro lo regaña o uno más lo ignora, etc. trayendo inestabilidad y problemáticas entre ellos. Estos hermanos saben la importancia de reconocer sus errores y por eso la necesidad de tomar cursos para obtener herramientas en función de conducir y de mejorar el funcionamiento del hogar.

5.4. COMO INTERVENIR: ESTRATEGIA

PRESENTACIÓN

Dentro del contexto de la comunicación se han encontrado diversas transformaciones que encuentran un tope en las investigaciones; sobre todo en lo referente a la sustentación teórica requerida para cualquier trabajo científico, ya que le da la fuerza y la credibilidad necesaria para la trascendencia.

La comunicación se basaba en la fusión de tres elementos: Emisor – Mensaje – Receptor, de una manera lineal, el emisor crea un mensaje y el receptor lo recibe; después se observó que el receptor se transformaba y realizaba un mensaje que lo enviaba al emisor quien ya era receptor, dejándose de concentrar sólo en el aspecto funcional del mensaje; esto se fue convirtiendo en un círculo de interacciones comunicativas, siendo sólo dos actores A y B o sea

A ↔ B.

A partir de aquí se comienza a gestar la problemática comunicativa, debido a que sólo se ponía atención en uno de los tres elementos, pero en la interacción entre ambos actores, crean representaciones, lo que requiere cada uno para decir y actuar; estos factores son de vital importancia para que la comunicación se dé en menor o mayor medida; de forma más eficiente y capaz de reducir ruido, lo que se traduce en costos.

Dentro de este proceso de comunicación, los factores que intervienen en las representaciones son la historia de vida de cada actor, lo que a su vez le va a permitir entender y asimilar la existencia del otro, considerando que los humanos son seres cambiantes, caóticos, contradictorios y hasta perversos, que poseen una historia de vida diferente, experiencias e intereses polarizados, lo que hace que actúen en momentos parecidos de mil formas; dando inestabilidad a las situaciones, ya que no son predecibles. Es así como el principio de subjetividad hace su aparición como elemento clave del ser humano; ya que estamos en

constante interacción con el entorno, con el medio en que se desenvuelven (espacio, personas), no se puede dejar de lado los pensamientos, las ideas, los conceptos, las percepciones y representaciones que maneja cada ser humano y que van en combinación con sus intereses y sus modus vivendus; por ello la subjetividad es indispensable del hombre.

Dentro de todas estas interacciones donde el hombre participa activamente, se encuentran las organizaciones como medio de sobrevivencia: sustento económico, desarrollo profesional y laboral.

Por ello el hombre está en una constante planificación de todas las acciones que lleva a cabo, para poder hacer frente y sacar el mejor provecho posible de ellas, lógicamente bajo sus intereses. Pero se puede percibir que este proceso de planificación e intervención se encuentra en crisis, ya que la propia experiencia humana a dejado abierto que la red que se teje en la realización de acciones no es simple; porque están en una dinámica constante, donde los efectos se convierten en causas y las causas en efectos, por esto la complicación para poder planear y encontrar estrategias idóneas a una situación concreta.

La necesidad de contar con sustentos para planear estratégicamente cada plan empleado dentro de una organización, y tener la visión desde varios ángulos, dando una imagen más general e integral de la institución; de esto se partió para involucrar cuatro niveles que desembocan en una cultura de la organización: el entorno, lo formal (lo que dice la empresa), lo informal – real (el cómo se trabaja) y la comunicación (las redes de información y de interacción que contempla y se da en la institución), lo que proporciona más información de las problemáticas, de los aciertos y limitaciones, y de esta manera poder intervenir sobre ellos.

El ser humano requiere de agruparse para que su dinámica diaria dentro de las organizaciones se optimice en la realización del producto o servicio. Siendo clave para crear movimientos de intervención que ayuden a la institución.

Estos elementos impredecibles llevan a no poder crear una estrategia segura que dé resultados exactos y virtuosos; sin embargo, se intenta una articulación de las diferencias existentes, el respeto a ellas, la conservación de lo funcional y la modificación paulatina de las limitaciones. Todo esto considerándolo en un primer punto, realizándose mediante el diálogo; ya que la comunicación implica la articulación de todos los elementos de una organización, dando pauta a que los procesos que se lleven a cabo sean efectivos y le den el camino correcto a la institución.

Esta es la función de una estrategia buscar puertas que permitan entrar a todos los elementos para que en la interacción se pueda llevar a cabo el fin común de la manera que se beneficien en cierta o gran medida todos los integrantes.

5.4.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Para poder planear una estrategia se requiere del diagnóstico previo de las áreas que conforman a una organización, lo que le dará credibilidad y sustento a cada propuesta de intervención.

Es una propuesta que requiere la institución para neutralizar las desventajas y problemas, aprovechar sus ventajas, y asimismo integrar a todos los miembros y actores de la organización.

- Es necesario en primera instancia procurar que el servicio que se presta sea de calidad, que se cumpla con todos los elementos que harán de la organización más óptima; y en principio es cuidar la asistencia y puntualidad de cada uno de los profesores respetando reglas y horarios; ya que esto va reduciendo horas que se traducen en incumplimiento de la impartición de clases, y en la deficiencia de la educación.
- Se sabe que se cuenta con eventos programados, que ocasionan el corte de actividades académicas, las comisiones de los profesores que tiene que

abandonar sus clases para la realización de ellas; sin embargo esto sólo se une a lo anterior y no es una constante.

- El poco compromiso que tienen algunos profesores, que de repente no toman conciencia de para quien se está trabajando y de la problemática que hay en torno a los alumnos; lo que hace que se les escape el lado humano; causando en los adolescentes la falta de atención, de interés y lógicamente el reprobar y hasta desertar.
- La capacitación es parte importante en el quehacer docente, los conocimientos todos los tienen pero las habilidades de enseñar, de coordinar un grupo y de las reglas pedagógicas básicas, no todos; que integralmente proporcionan un mejor desenvolvimiento en la labor; la implementación de cursos – talleres beneficiarán a cada uno de los docentes.
- Que haya integración entre los docentes, que se conozcan, que conozcan la escuela, su historia, sus aciertos y sus derrotas, la formación que ha tenido, que se sientan parte de ella, que puedan participar en ella y que a raíz de esto, el cumplimiento de su función sea cada vez con mayor compromiso y calidad.
- Todo esto desemboca en la falta de identidad, la existencia de un grupo rector, dividió ideas, compromisos y lealtades, provocando fricciones que se dan a notar en el trabajo que se realiza.

DEBILIDADES

- Uno de los problemas más importantes dentro de la Preparatoria es la falta de compromiso con la institución, lo que se traduce en una baja identidad. La existencia de varios cambios de director en menos de 3 años trajo consigo la inestabilidad en el trabajo, en los procesos que se llevan a cabo, tanto a nivel formal como informal; hubo diferencia en la contratación de personal, dejando de lado el factor principal de un docente el compromiso para los que trabajan, la preparación del personal y el poder asignarle la materia más correcta donde a parte de tener los conocimientos necesarios,

también pudiera aportar nuevas formas de impartirla. Y no que se dejen los huecos por impuntualidad o inasistencia, trayendo consigo que la calidad educativa baje, no se cubren los programas, y tampoco se implementan ideas innovadoras.

- Cuando se establece cada directivo, trae a su equipo de trabajo, lo que provoco que se formaran grupos de poder, que los siguientes directivos fueron disgregando, quedando de base el grupo fundador, y el que en el momento tiene un lugar importante dentro y fuera de la institución (como imagen). Lo que ha creado entre los demás un clima de desaliento, por no sentirse parte del grupo rector, dejando un bloqueo que se observa en los procesos de trabajo, aunque no sólo puede ser una dificultad o un riesgo.
- Que la información nos e baje en tiempo y forma lo que hace que haya retrasos en los procesos de trabajo. Existe el cuello de botella que es la subdirección escolar, y es donde se estancan los datos importantes.
- El contexto donde se encuentra la escuela, que es una zona de alto riesgo, se sabe que poco se puede hacer ante esto, pero se puede rescatar los objetivos de la organización para los alumnos.
- Es una escuela formalizada de manera exterior, los manuales y/o reglamentos los dicta el Gobierno del Estado de México y el Departamento de Educación Media Superior; sin embargo internamente hay acomodos que mediante consenso o negociación se llevan acabo.

FORTALEZAS

- La fortaleza, es el equipo que inició ya que son los que están involucrados, comprometidos e identificados en cada uno de los procesos; saben la necesidad que se tiene de incrementar la funcionalidad de la institución y se trabaja para ello.
- El director posee la visión más positiva de la escuela, pone en marcha proyectos para ir saneando cada una de las problemáticas, tratando de estar en constante contacto con el entorno, lo que le da pauta para el reconocimiento de la institución en la participación.

- Se cuenta con una planta docente muy variada, hábil para poder inmiscuirse en cada una de las áreas (academias), la posibilidad de poseer esa pluralidad le da a la Preparatoria el abanico de conocimientos que le puede dar más funcionalidad y eficacia a la escuela.
- La ventaja es que es una institución de nueva creación, donde existen muchos maestros jóvenes que traen nuevas ideas, nuevos contenidos que se pueden integrar tanto a los planes de estudio, hablando académicamente y a nivel personal.
- Es necesario aprovechar la participación de todos los profesores en los eventos coordinados por el directos; y que a partir de esto pueda comenzar a involucrarse en la labor docente, en el compromiso que se tiene con los jóvenes y con su educación.

5.4.2. CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO ORGANIZACIONAL

Después de haber realizado un diagnóstico en 5 niveles de la organización, de observar distintas vistas: del entorno, la oficial, lo real o funcional, la comunicación (la relación de los actores) y la cultura esfera que engloba todas las anteriores, porque determina gran parte de lo existente y que la hace funcionar.

Cada diagnóstico arrojó algunos problemas, aciertos y debilidades visto de esa óptica, lo que iba generando en un proceso los resquebrajamiento y las posibilidades de solución de toda la esfera institucional.

Dada la sistemátización, es cuando se logra el poder idear un plan que le de salida a cada uno de los problemas detectados, fortaleciendo sus aciertos y modificando sus debilidades.

5.4.2.1. PLAN DE COMUNICACIÓN 1.

Identidad como fortaleza de una organización: Preparatoria Oficial No. 118. Crear una identidad donde se involucren todos los elementos y den como resultado que el servicio prestado sea de calidad; así como el clima organizacional idóneo para llevarlo a cabo, que los procesos no se retrasen y que cada docente tenga en claro el compromiso tan importante que tienen con la educación. El poder contar con una identidad institucional, que otorgue valores como: la responsabilidad, el compromiso y el respeto al otro y se puedan ejercer, ya que se trabaja bajo un mismo objetivo, y aunque no todos puedan ser amigos, si en los procesos de trabajo se lleven a cabo en armonía y organización.

5.4.2.1.1 PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN

A) Lograr la voluntad de los docentes para optimizar los procesos existentes en la Preparatoria Oficial No. 118

B) Que cada uno de los maestros se logren identificar, primero entre ellos y después hacia la institución, lo que proporcionaría que la labor docente sea eficiente, dando calidad al servicio.

5.4.2.1.2 PROPÓSITOS

- Lograr una comunicación para todos los docentes, juntos con los directivos, comenzando por el grupo fundador y después expandirlo interpersonalmente
- Enfatizar la necesidad de un vocabulario rector en donde todos los docentes conozcan y se incorporen a los procesos institucionales: puntualidad, responsabilidad, compromiso, lealtad, profesionalismo, participación, integración, identificación y respeto.

- Crear una estrategia que ayude a implementar una identidad que fortalezca a la Preparatoria 118.
- Involucra a los docentes a su labor
- Concientizar la importancia de comprender el entorno en el que viven los alumnos y la historia de vida que traen.
- Crear talleres que apoyen a los profesores en conocimiento para impartir su asignatura.
- Motivar a los docentes de tal manera que se logre ganar su voluntad y participación.
- Realizar juntas vivenciales, en donde los profesores expongan sus experiencia, provocando que estas se integren y así puedan involucrarse en el quehacer docente.
- El escudo es conocido, sin embargo, es un símbolo que está ahí, no se le ha promovido para que pase a ser un estandarte en cualquier actividad, la creación de éste es una historia de la Preparatoria; donde participaron profesores y alumnos, pero el paso más importante no se dio, que era la presentación; por ello se buscó pintarlo en puntos estratégicos de la escuela, para que se fueran familiarizando con él.
- Para que cada profesor se reconozca en la institución, es necesario que conozca la historia a veces no tan buena y quizás no tan mala, simplemente se sobrevivió; existen muchas historias, relatos que entre el grupo rector forman parte ya de su historia de vida, lo que de manera simbólica une más a todos; esto puede ir de boca en boca ayudando a las relaciones informales, de las pláticas fuera de clase y casi depende de ese grupo socializarlas. Porque el conocer la historia nos acerca a las raíces y el sentir tierra en los pies, nos arraiga en ese lugar. Además que la credibilidad que tiene ese grupo es elevada ante los demás por la cercanía con el líder.

5.4.2.1.3 PRODUCTOS COMUNICATIVOS.

- Las juntas siempre son institucionales y se manda el comunicado a todos los profesores para que estén enterados y asistan.
- Que a través del grupo fundador se implementaran reuniones informales, que permitan las relaciones, dando pie a expandir valores: amistad, respeto, compromiso.
- La capacitación es una de las áreas complicada porque se requieren cursos para intervenir en ella, la Preparatoria como tal no cuenta con los recursos indispensables para ponerlos en marcha; por lo regular los cursos y talleres que se llevan a cabo cada semestre "Cursos de Actualización Docente" son coordinados por la supervisión escolar. Sin embargo, la necesidad de muchos profesores por obtener información funcional para optimizar su tarea, se estaría dispuesto a dar una cuota para que dicha capacitación se dé, además sería cada periodo semestral o ciclo escolar, lo que no daría un desfaldo a sus pagos. Además se puede aprovechar al personal, identificando sus habilidades que sean posible difundir a todos los docentes, para ayudar a su labor.
- Cada uno de los procesos tendría su mejor evaluación al termino de cada bimestre, semestre o ciclo escolar con las evaluaciones; además se está llevando una hoja de seguimiento programático donde se detecta: puntualidad (asistencia), temas (seguimiento), teórico – práctico y una pequeña representación del alumno evaluador que dice si fue óptimo o no el trabajo del profesor ese día. Lo que debe ser trascendental es que esta información sea coordinada por los directivos y baje a su vez a los profesores para que le ayude a su quehacer docente.
- Cursos – talleres, que se puedan incorporar a la escuela, no los de la zona: Manejo de grupo, habilidades pedagógicas, relaciones humanas, adolescencia, necesidades educativas. Poder contactar con gente experta en los temas sugeridos o necesarios, o entre los mismos profesores aprovechar sus capacidades y habilidades para la coordinación de curso –

talleres de su área que apoye o ayude al quehacer docente de los compañeros. Buscando talleres de una manera más personal e institucional y a menor costo. Consensar con los docentes la posibilidad de aportar una cuota, para solventar el taller impartido. Semestrales.

5.4.2.1.4 EVALUACIÓN.

- 1) Que se lleven a cabo programas de evaluación al quehacer docente (encuestas, entrevistas, hoja de seguimiento).
- 2) Dentro de toda organización existen redes de relaciones que se da por medio del diálogo, la convivencia, los fines comunes y los problemas que provoca la falta de consenso y comunicación. La retroacción es la base fundamental de ésta, es necesaria para poder tener información que diga sí al camino que está siguiendo la escuela o las tareas desempeñadas son las más acertadas para que la armonía sea rectora de ella.
- 3) Los principales limitantes son las personas, la disposición que se tiene o no para llevar a cabo la comunicación, con todo lo que implica. Pero cuando se logra percibir que sí existe también dentro de la organización gracias a la existencia del otro, y se es capaz de dialogar y aceptar, en el contexto, un espacio y tiempo determinado, bajo un mismo fin y objetivo común, permite la interacción diaria en donde se inmiscuyen caracteres, cuando se tiene presente esto, se puede obtener un mejor clima en la organización, lo que da como resultado que el servicio prestado sea mejor, más óptimo para el alumno en este caso, quien funge como cliente
- 4) El lenguaje es común, valioso para el que lo tiene y para el que lo recibe. La comunicación es el vínculo ideal para el diálogo, la negociación y el consenso dentro de cualquier relación; mucho más cuando se intenta trabajar bajo un mismo fin; ya que lleva a abrir el abanico de posibles soluciones, que crean las propuestas o estrategias idóneas para las

problemáticas. Se debe hacer valer este medio para evitar problemas, que el diálogo sea el motor de la Preparatoria lo que puede dar como resultado la solución de problemas de manera eficiente y eficaz.

5.4.2.2. PLAN DE COMUNICACIÓN 2

Enfatizar el compromiso y la responsabilidad de trabajar en un centro educativo, disminuyendo así la inasistencia e impuntualidad que repercute en la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje-

5.4.2.2.1. PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN.

- A) Buscar estrategias de motivación que proporcionen al docente un elemento importante para su labor.
- B) Crear horarios que puedan beneficiar en gran medida al profesor para que su llegada sea a tiempo y prever algunas situaciones.

5.4.2.2.2. PROPÓSITOS.

- Concientizar al docente la labor tan importante que desempeña
- Evitar la inasistencia
- Controlar la impuntualidad
- Colocar al docente en una asignatura que vaya con su perfil profesional.
- Estímulos, que los demás integrantes de la planta docentes se tomen en cuenta para la realización de los proyectos existentes dentro y fuera de la escuela, que no se sientan desplazados.
- Que se promuevan los valores que han sido funcionales en el grupo rectos y que lo ha llevado a seguir vigente: amistad, lealtad, puntualidad y compromiso.
- Un primer paso para que exista el compromiso, es la selección de personal, que la persona que sea la encargada de esta tarea, tenga el tacto y los

elementos para poder detectar que no se llega a la docencia como última opción de trabajo, sino porque se desea ser parte del proceso que implica más responsabilidad: enseñanza – aprendizaje. Para mejorar la calidad educativa que sea la persona idónea para impartir la asignatura a nivel preparatoria, que sea preparada y/o experto, y como algo consecuente se le asigne la materia respectiva; lo que implicará que haga lo que le gusta y habrá más “responsabilidad” en todo lo que respecta.

- Dentro de la Preparatoria hay muchos niveles de negociación, y más aún en el aula tanto en las clases diarias como en el proceso de evaluación; entre los mismos profesores y no se diga entre éstos y los directivos; son planteamientos que se van gestando en el momento mismo que se requiere, bajo las circunstancias que sean más convenientes o para ambos o para la institución. La negociación principal es tocante a los permisos, éstos no se puede dar continuamente ni en lunes o viernes; pero la flexibilidad del directivo los autoriza con la consecuente de la participación cuando lo requiera la escuela; esto ha ayudado a que los maestros se sientan más tranquilos en su estancia cuando en casos de emergencia se requiere ausentarse de la escuela, si el agravante de un descuento o sanción.

5.4.2.2.3. PRODUCTOS COMUNICATIVOS.

- Reuniones informales, donde se traten asuntos académicos pero sin el grado de institucionalidad. Convivencia de los profesores en fechas especiales, festejos de cumpleaños, etc. se junten los cumpleaños del mes y se realice una pequeña convivencia. Lo que reforzará el aspecto informal de la organización. Dentro de esas mismas la conversación girarán en torno a la vida académica, lo que provocará la retroacción y la creación de estrategias para la dinámica de grupo. Bimestrales.
- El reconocimiento verbal o escrito de la participación de los docentes; que dentro del documento que ordena para la designación de actividades; también se aclare el logro que ha tenido el docente en la

labor y cuando la dinámica requiera del reconocimiento de la institución, dentro de las ceremonias manifestarlo.

- Que los espacios en que se encuentran los profesores estén condicionados para su labor.
- Para tener un control estricto sobre la impuntualidad dentro del salón de clase, se puede contar con un concentrado que lleven los alumnos, evitando así la influencia de los docentes y algunos choques o fricciones.
- Es importante que el docente imparta la clase que vaya de acuerdo a su profesión, esto le facultará estar en su área de conocimiento para idear dinámicas que le permitan desarrollar su labor.

5.4.2.2.4. EVALUACIÓN.

Este será un proceso constante que tendrá que llevar a cabo los directivos; y la mejor forma de obtener respuesta es que se vea reflejado en la puntualidad y asistencia.

Para ello la hoja de avance programático será una prueba fehaciente, donde se involucran los siguientes elementos:

- Nombre del docente
- Hora de llegada, marcado con puntual, impuntual (tiempo de retraso) o no asistió.
- Tema: el tema visto anteriormente, el que corresponde a ese día y el de la siguiente sesión.
- Dinámica de clase, satisfactorio o insatisfactorio, que aquí se involucra el juicio del alumno que en ese momento sea el encargado de la hoja.
- La firma del docente
- Observaciones, donde el profesor puede aclarar algunos aspectos en donde haya o no estado de acuerdo.

Después de ser llenada la hoja, se le da al orientados; quienes tendrán un concentrado y una base de datos, que al término de cada bimestre se presentará

las estadísticas que se utilizarán para que se hable con el docente y se pueda llegar a un acuerdo permitiendo que ambas partes sean beneficiadas.

Al estar el docente en la asignatura correspondiente, el encontrarse con una motivación constante cuando su labor lo permita o sea necesario, evitará en gran medida que el profesor disminuya su inasistencia e impuntualidad; agregándole que el control que se llevará por parte de los alumnos, le implementará el toque formal a su labor docente.

5.4.2.3. PLAN DE COMUNICACIÓN 3

Aclarar la importancia de la información para la labor del docente; y aún más de la comunicación como proceso de retroacción, para que la dinámica sea más funcional dentro y fuera de la organización.

5.4.2.3.1. PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN.

- A) Indagar mecanismos para la búsqueda de información, y de la necesidad de esta para emprender la labor.
- B) Diseñar las redes de comunicación que permitan que los procesos existentes en la institución sean óptimos.

5.4.2.3.2. PROPÓSITOS.

- Promover juntas académicas de manera oficial, en la cual la información más trascendental se haga a el grosor de la planta docente. Las juntas son rituales, implica un poco de socialización y también tratar problemáticas con posibles soluciones; así como repartir tareas que se van a llevar a cabo en el lapso siguiente; y el reconocimiento a alguna labor emprendida. Sin embargo, es necesario realmente hacer una ceremonia dando cada uno de los elementos de la organización se involucren; dejando paso a las

relaciones informales que van ir fortaleciendo el nivel de compromiso con los compañeros, con la institución y con su labor.

- Descentralizar el conocimiento en una sola persona, ya que los datos que deban ser para todos, sea de esa manera, evitando cuellos de botella. Que todo el personal conozca y participe en la creación o re evaluación de la filosofía (misión, visión y objetivos)
- Identificar a las personas claves que puedan ser los lazos de comunicación entre todo el personal. Hay líderes, en primera instancia el director, quien es el que coordina todas las actividades, y quien tiene al final la última palabra; como negociador puede tener la habilidad de involucrar a todo el personal a los roles y acciones respectivos de los procesos.
- En segunda, existe el grupo fundador, quien es junto con el director actual los que iniciaron en la escuela y en donde debido a diversas dinámicas que se presentaron en la escuela, fueron adquiriendo el rol de líderes, y que estos han tomado la decisión de involucrar a los profesores que van entrando, quienes tienen que poseer características que ese grupo determina para así permitirle la entrada al equipo: carismático, sociable, abierto, comprometido y que le guste estar ahí. Esto ha debilitado la socialización entre todos los docentes, ya que unos al sentirse rechazados van perdiendo la dinámica de acción dentro de la Preparatoria.
- Considera lo trascendental que es el dar y obtener información, lo que sustenta la retroacción y a la comunicación.

5.4.2.3.3. PRODUCTOS COMUNICATIVOS.

- Realizar juntas donde se traten asuntos oficiales. Bimestrales, o en caso especiales antes. El convocar a todos los docentes de manera oficial, para la asistencia de todos. Que las reuniones de academia sean propositivas, para que después la planta docente se manifieste, se consense y se lleve a la práctica.

- Programas culturales y deportivos. Equipo de profesores que se involucren en algún deporte, unificando a la planta docente y al personal con los alumnos. Donde también se cuentan los entrenamientos. La difusión de algunos programas culturales donde participen los alumnos y los docentes, creando grupos de teatro, canto, baile. Que se asista como parte de la labor docente a algunos programas culturales que le permitan primeramente ampliar sus conocimientos y en segunda poder integrarse con los demás profesores.
- Siendo los directivos los portadores inmediatos de la información, son los que pueden identificar a las personas idóneas y basándose en los diagnósticos anteriores, el grupo primario son los que tienen el contacto directo con los demás pueden ser portavoces.
- Las relaciones son vínculos base para que la comunicación se lleve a cabo, por ello a parte de las juntas oficiales donde los datos que requiere hacer la organización públicos se den. También se implementan los eventos culturales y deportivos reforzando la convivencia.

5.4.2.3.4. EVALUACIÓN.

La mejor evaluación o respuesta se dará cuando la labor o las actividades realizadas se cumplan en tiempo y forma; cosa que es constante, ya que la información se genera cada día y ésta va delineando la labor de la misma organización.

Aunado a esto, se llevará un registro de asistencia a las juntas académicas, y que las tareas que se lleven a cabo en ella tengan consigo la entrega de un reporte por parte de los equipos de trabajo (academias); teniendo así una constancia de que el profesor estuvo presente y por lo tanto está informado.

Además se realizan trabajos, proyectos para difundir y que se conozca a la escuela, y consiste en elaboración de trípticos, en que los orientadores dan

pláticas en la secundarias proporcionando los datos que más le interesa al alumno, con qué instalaciones cuenta la escuela, que servicios y el ambiente que impera en la Preparatoria.

CONSIDERACIONES

Haber llegado a la estrategia es uno de los puntos clave para decidir; el poder crear acciones orientadas a conseguir una ventaja ante las demás organizaciones del mismo ramo, es un plan que se ideó gracias a que se identificaron elementos que son necesarios en una institución; sin embargo esto no termina aquí, va mucho más allá, es la acción y la reacción a ese proyecto, y como incide en la funcionalidad de la empresa.

El tiempo y los espacios son factores determinantes para la organización, pero el más trascendental son los actores; ya que para resolver las problemáticas o contradicciones se debe considerar la existencia del otro, que cada uno trae una historia de vida con intereses y preferencias distintas y que se han ido acomodando en un espacio y tiempo. Sin embargo, la mejor manera son las relaciones tanto formales como informales, el conocimiento de los otros y de lo que se está haciendo, para que la participación sea más ligada a la voluntad propia que a la obligación.

Pensando en los costos que desemboca todo proyecto institucional, van desde los materiales hasta los psicológicos; que al fin y al cabo son los que se deben cuidar porque es con los individuos con los que se trabaja y son ellos quien aportan física y psicológicamente su labor. Involviendo un clima organizacional idóneo para que los procesos se realicen de manera eficiente y eficaz.

CONCLUSIONES

Estando inmersos en este mundo donde el diálogo nos rige día a día cada uno de nuestros actos y de las situaciones en las que interactuamos; nos patentizan que la comunicación y la cultura son elementos substanciales para el desarrollo de las organizaciones a nivel general y particular.

Dentro de esta investigación nos podemos dar cuenta de esta singular pertinencia, de la incidencia que tiene la comunicación y la cultura en las organizaciones, y que bajo este mismo enfoque y a través de las teorías de Sistemas y Contingente sustenta la información obtenida.

El resultado a las diversas imágenes extraídas: la oficial, contextual (el entorno), la de los integrantes de la organización y la del líder; sin dejar de lado la personal (del investigador), ya que es imposible prescindir de ella, porque es el que maneja la información y su interpretación siempre estará sujeta a sus normas y su experiencia.

A continuación se plantean esas similitudes y/o diferencias que han imperado en la institución y que han podido orientar a la propuesta.

- En la parte formal, referente a la filosofía, las normas, manuales y reglamentos la mayoría están sujetos a lo que el Departamento de Educación del Estado de México ha marcado, sólo en algunas cuestiones se dictamina por la institución que se construye con la participación de los miembros de la escuela. Aunque no es del todo conocida, los docentes que van entrando no tienen esta información, y por ende no se apropian de los objetivos que se tienen como organización. Quizás por un lado no es tan importante que conozcan todo este bagaje; sin embargo, al no tener planteado cada uno de los docentes sus propios objetivos al ingresar a la preparatoria, se requiere que lo institucional sean también de ellos y así se involucren con la escuela.

- Dentro de esa parte formal, de la filosofía (misión y visión) existen valores marcados: la armonía, la comunicación y el respeto; quienes en el primer grupo fundador están reconocidos; sin embargo, en los demás integrantes, que son los que entraron en cada cambio directivo no se han podido concretar, se guían bajo otros intereses, lo que provoca que en algunos procesos que se llevan a cabo no se den satisfactoriamente, provocando retrasos. La participación del líder es importante en cada uno de los procesos, se cree en él, se le reconoce y se le acepta, es por ello que es necesario que se involucre con los demás miembros de la organización para que se pueda lograr la unificación del equipo, llegando a lograr que los procesos se realicen adecuadamente.
- La principal problemática detectada como problema duro no es en realidad la insistencia o los retrasos de los docentes en la labor; si no lo que desencadena, las posibles consecuencias a esto, y es el clima organizacional, la no identificación de todos los miembros con los objetivos de la escuela, los diversos intereses de cada uno, la falta de aceptación ante las diferencias del otro, el que se sientan alejados del grupo fundador y no haga nada por integrarse; ya que ese equipo ha logrado unión dentro y fuera de la escuela y tiene un trato directo con el actual director, por ser también el iniciador de este proyecto escolar, quizás la motivación integral a aquellos miembros que entraron a la escuela con cada uno de los cambios directivos; en general la existencia de subculturas, lo que ha traído que no se tenga una identidad organizacional.
- En la labor docente se cuenta con todo lo requerido para llevar a cabo su trabajo, sin embargo, en la selección de personal hubo desajustes que provocaron que el compromiso del docente se deteriorara y sólo se viera en la necesidad de impartir su clase, cobrar y listo. En la escuela como en cualquier otra institución se tiene infinidad de eventos que van relacionados con la misma dinámica del proceso de enseñanza – aprendizaje y que ayudan al

alumno a su formación. Cuando llegan a realizarse (los eventos) no todos tienen la disposición de participar, lo que de alguna o en gran manera los saca de la jugada y de que se pueda contar con esa persona en algún otra actividad.

- El entorno juega un papel muy importante, ya que los alumnos viven y se desenvuelven en él, trayendo consigo conflictos que se reflejan en su desempeño, con lo cual el docente tiene que lidiar en cada clase.
- Todo esto se observa en las calificaciones de los alumnos, una ocasión un alumno mencionó "si el profesor llega de buenas, con una cara sonriente, alegre y dinámico, contagia y entonces trabajamos; pero cuando llega con una carota y de malas, nos da hueva", sé sabe que el docente es un ser humano y que no es fácil dejar a un lado todo lo que trae consigo, que no siempre podrá asistir a un salón de clase sonriendo; sin embargo, cuando hay respeto, cariño y compromiso por lo que se está haciendo, cada vez que se entre a clase se adopta otra actitud, una postura que haga que los alumnos cumplan también con la parte que les corresponde; que pueda reflejarse en su rendimiento y finalmente en sus calificaciones, o hasta en la estancia en la escuela; ya que inasistencia o promedios o acumulación de materias reprobadas, le otorga que no puedan tener derecho a reinscripción y por consiguiente a su baja definitiva o temporal.
- En una institución educativa donde los principales clientes son los alumnos, y que es por ellos y para ellos quienes los docentes trabajan, por esto es la necesidad de hacer conciencia en la importancia del compromiso y la responsabilidad que se tiene, de poder conocer a la organización a la cual se pertenece y de conocer a los otros que están ocupando el mismo espacio que nosotros y que por consiguiente los une muchos factores: los objetivos, la misión, la prestación de servicio, el espacio y el tiempo. Cosa que se debe tomar en cuenta para ingresar a cualquier trabajo, "hacer lo que se quiere y querer lo que se hace".

- Se intenta que la estrategia pueda abarcar cada uno de esos puntos y que pueda llegar a tener resultados satisfactorios, después de haber identificado la importancia de conocer todos esos lados del dado que permiten darle forma y contenido a lo que se tiene enfrente. Por ello la sugerencia de la evaluación: la hoja programática, la observación de clase, el seguimiento de los alumnos; y el involucrar a toda la planta docente en la dinámica académica.
- La cultura que posee la organización (débil – funcional), enmarcada principalmente por los grupos, las subculturas, que es uno de los principales aspectos que inciden en la problemática, debido a que la identidad entre los actores de la organización no se ha dado de una manera consistente; sin embargo, a pesar de esto la escuela sigue su vida diaria.

Esto abre la posibilidad de observar la importancia de la participación de el comunicador organizacional, como investigador de las instituciones, detectando o diagnosticando las similitudes y/o diferencias que apoyen a un proyecto organizacional donde se involucre una estrategia que optimice, de eficiencia y la eficacia necesaria dentro y fuera de la organización.

Al entrar a la Preparatoria, quizás casi por casualidad, me dio la oportunidad de emprender un nuevo reto, el poder enfrentarse a un grupo de adolescentes con miles de historia de vida, me abrió la posibilidad de aceptar el desafío. Tuve la buena fortuna de encontrar en un primer día personas abiertas y capaces de tomar decisiones en el momento requerido. Aún no llegaba el director y la hora de entrada se estaba pasando, los alumnos estaban desesperados en el patio de la escuela, esperando indicaciones, comenzábamos a vernos las caras, hasta que alguien toma la iniciativa, "que se suban a los alumnos a los grupos y que cada maestro al azar suba con alguno", y así comenzar por lo menos con el proceso de socialización.

La Preparatoria 118 me dio la posibilidad de vivir muchas cosas, quizás no tan buenas y tal vez no tan malas, me ha llenado de satisfacción a nivel personal y

profesional, cosa que como ser humano es invaluable. La amistad como eje rector de la unificación de criterios, de consensos, de negociación, de toma de decisiones; ejerciéndolo cuando la escuela tuvo que atravesar por una crisis severa llena de contingencia, el enfrentarse a un entorno turbulento, enojado por invadir su espacio, a unos alumnos que se desenvolvía en drogas, alcohol y excesos de la juventud, el quedar sin directivos y el encontrarnos con profesores jóvenes e inexpertos; nos hizo ir madurando con la escuela, nos hizo poder percibir desde diferentes ópticas y proponer soluciones, nos hizo arriesgarnos y si fracasábamos estábamos ahí todos para apoyarnos, y enfrentar lo que sucediera juntos.

Me dio la capacidad de aprender de cada uno de mis alumnos, saber que no basta decirles cuanto es cuatro por cuatro, sino decirles para que te sirve y como lo utilizas, y mucho más importante entenderlos; saber escucharlos, hablarles y atenderlos. Ser no sólo la maestra que llega da clase y se va, no, ser amiga, confidente, la maestra que está ahí cuando la puedan necesitar.

No es fácil todo lo que pasamos, y no ha sido fácil equilibrar todos los cambios que se han venido dando, el reacomodo a proporcionado inestabilidad; pero esto es parte de la vida misma, es parte de la dinámica diaria que pasamos en un mundo invadido por humanos, que a cada instante va transformando su historia de vida. Todos los profesores han dejado un pedazo de ellos en la Preparatoria, desde el maestro intransigente, intolerante y poco audaz, hasta el profesor que injustamente tuvo que abandonar la escuela, y los mismos que aún estamos.

Cada proceso existente dentro de la organización nos ha dado más armas para puntualizar la importancia de la comunicación, lo valioso que es el diálogo, lo trascendental que es decir, lo considerable que es actuar en función de consensar lo que es bueno para cada uno y a partir de las necesidades, de esta manera negociar y detectar que la palabra nos coloca a la delantera para lograr la eficacia y eficiencia de una organización.

Es básico conocer a los otros como institución, advertir que son humanos con miles de defectos y millones de virtudes, cualidades que van a lograr que la empresa para la que se trabaje funcione más productivamente para todos. Y la comunicación es esa herramienta que ocupada adecuadamente resaltaré cada uno de esas necesidades primordiales con las que los jefes pueden trabajar quizás hasta para su beneficio, teniendo contento a su trabajador y a su cliente.

La comunicación me ha dado la profesión que soy, me dio la capacidad de abrirme camino, me dio la habilidad de decidir el camino más idóneo que seguir; hoy también la comunicación me dio la apertura de conocer más de lo que hay en mí y a mi alrededor.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ABRAVANEL, ET. AL. La Cultura Organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. México, Serie Empresarial. Ed. Legis. p.p.38 – 71.
- 2 - ALMAGUER, Salazar Teresa. El desarrollo del alumno. México, Ed. Trillas, 1999, 144p.
- 3.- ANDRADE Horacio, El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. Revista Razón y Palabra No. 4, Año 1, Sep. – Nov. 1996.
- 4.- AVILA Xavier. La Organización Habitable México, Fecha comunicación. 2001, 269p.
- 5.- BAENA Paz, Guillermina. Instrumentos de investigación, manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesional. México, Ed. Editores Mexicanos Unidos, 1980.
- 6.- BARRADAS Ricardez Francisco, La Periferia Comunicacional, La Comunicación como Agente de Cambio en Aga. Tesis. México, UNAM – ENEP Acatlan, 1995, 127p.
- 7.- BARTOLI Annie, Comunicación y Organización, la organización comunicante y la comunicación organizada. Ed. Paidós Empresa 8, Buenos Aires, 1992, 221pp.
- 8.- BELL Daniel, (traducción de Ruben Gallo) La caída de las grandes empresas. Revista Vuelta No. 201, Agosto de 1993, pp. 14 – 40.
- 9.- CROZIER y Friedberg. El actor y el sistema. México, Alianza Editorial Mexicana, 1990.
- 10.- D' APRIX la Comunicación, Clave de la Productividad. México, Ed. Limusa, 1992, p.p. 13 –43.
- 11.- ETZIONI, Amitai y Eva (comps). Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias. Trad. Florentino M. Torner, 1ra. Ed., 3ra. Reimp., México, FCE, 1984, 455p.
- 12.- FERNÁNDEZ, Collado Carlos, et. al. "La Comunicación en las Organizaciones", Ed. Trillas, México 1991.
- 13.- GONZÁLEZ De Alva Luis, Mentiras de mis maestros. Revista Nexos No. 228, Diciembre de 1996, México, pp. 47 – 60.

- 14.- HUSE, Edgar; et. al. "El Comportamiento Humano en la Organización", Ed. Siteza, México 1980.
- 15.- JOHANSEN B. Oscar, "La Comunicación y la Conducta Organizacional", Ed. Diana, México 1979.
- 16.- JOS. S. Méndez, et. al. "Dinámica Social en las Organizaciones", Ed. McGrall Hill, México 1990.
- 17.- KRAS Eva S. De, Cultura Gerencial México – Estado Unidos. Grupo Editorial Iberoamericano, México 1990, pp. 2 – 65.
- 18.- MARTÍN, Serrano Manuel. Teoría de la Comunicación, Epistemología y análisis de la referencia. 2da. ed. México, UNAM – ENEP Acatlán, 1982, 227p.
- 19.- MARTÍNEZ, Emilio. Herramientas Estadísticas Básicas. Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995, 9 – 25 p.
- 20.- MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García, 1ra ed., 5ª reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990, 188p.
- 21.- MOLES Abraham. Teoría de los Actos. Modelo de Comportamiento y Costo de la Acción, México, Trillas 1982.
- 22.- MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México, Alfaomega/ RA – MA, 1991, 411p.
- 23.- OLABUENAGA Ruiz Ignacio. Sociología de las Organizaciones. Bilbao, Ed. Deusto 1999, p.p. 211 – 259.
- 24.- OLMSTED, Michel. El Grupo pequeño. Buenos Aires, Ed. Paidós, 1966, 10 – 74 p.
- 25.- PÉREZ Dávila, Jaime, Diversidad y Comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación. Documento sin publicar, México, 1998.
- 26.- PÉREZ Dávila, Jaime, Recursos Culturales de la Organización. Documento sin publicar, México, 1998.
- 27.- PÉREZ Dávila, Jaime, D13 Rasgos Organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas. Documento sin publicar, México, 1997.
- 28.- REVILLA, Mario. Teoría de las Representaciones. Cadec. Tesis de Maestría, Inédito 2001.
- 29.- RUÍZ, Olobuenaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. España, Universidad de Deusto, 1995, 393 – 422 p.

30.- SALAMAN, Graeme y Thompson, Kenneth. Control e ideología en las Organizaciones. Trad. Martha Merodio,, México, FCE, 1984, 367p.

31.- SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. Trad. Víctor E: Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252p.

32.- ULLOA, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. México, Razón y Palabra, vol 1, No. 1, 1997, 34 – 43 p.

OTRAS FUENTES

1.- [http://www. sep. gov. mx](http://www.sep.gob.mx)

2.- <http://rehue.esociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

ENTREVISTA INFORMAL (Capítulo 1):

Ante la falta de información escrita de las etapas de la organización, se dio la necesidad de la realización de una entrevista y así no quitarle la formalidad y fundamentación de lo expuesto.

La entrevista es un método antiguo y común de obtención de información, que contribuye a la construcción de la realidad de manera más vivencial; "proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar" (Sierra en Galindo, 1998: 277)

La entrevista se realizó de manera informal, se acordó un lugar y un horario, y se dio bajo una perspectiva de plática basada en su experiencia en torno a la institución donde labora, y que como fundadora posee la vivencia desde el 2000 a la fecha.

Esta fue con la Pedagoga Profra. Cristina Saavedra Cruz, quien tiene la función de Orientador Técnico de los segundos años, y que labora en la Preparatoria Oficial No. 118 desde el 28 de septiembre del 2000 a la fecha; y que en un periodo estuvo como encargada de la escuela, en el lapso de la llegada del segundo director, y quien también tuvo en su poder la elección del personal y la gestión de algunos proyectos de apoyo a la preparatoria.

Se planeó un cuestionario como guía para la entrevista:

- 1.- ¿Bajo que condiciones se formó la escuela?
- 2.- ¿Cómo ha sido su desarrollo?
- 3.- ¿Si se pudiera dividir en etapas, en cuantas sería y cómo estarían definidas?
- 4.- ¿Actualmente como es el ambiente interno y externo que hay alrededor de la preparatoria?
- 5.- ¿Cómo visualiza a la institución de aquí a 5 años?
- 6.- ¿Cuál es su perspectiva de la educación en México?

El objetivo principal de la entrevista se cumplió, y con ello la justificación requerida que sustente cada uno de los argumentos aquí expuestos. Debido a que se llevó a cabo un análisis de las respuestas, que durante aproximadamente una hora y media se dieron.

"Toda entrevista es un proceso dinámico multifuncional por el contexto social de una vida compleja y abierta continuamente a las transformaciones. Por eso en toda comunicación, y más en la comunicación interpersonal, la retroalimentación es condición y resultado de la existencia de la comunicación real." (Galindo, 1998:283).

ENTREVISTAS (transcripción – capítulo 4)

ACTOR 1 NUEVO INGRESO 2003

NOMBRE: PEDRO ALBERTO CARRASCO DOMÍNGUEZ

EDAD: 31 AÑOS

LIC. EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA

PROFESOR HORAS CLASE: ARTES VISUALES 2do SEMESTRE

EXPERIENCIA LABORAL

He trabajado en empresas de la rama de maquinaria; pero esta es la primera vez que trabajo en el área educativa. Entre por medio de mi esposa que es maestra de Preescolar quien me contacto, que había una vacante aquí en la Prepa.

Siempre tuve la curiosidad de enseñar lo que, vaya mis conocimientos que había adquirido y aquí me dieron la oportunidad de realizarlo y estoy analizando si en verdad me gusta o no.

La materia que imparto tiene un poco de relación con lo que estudie, aunque en parte sí y en parte no, lo que pasa es que me dieron la materia enfocada con computación; pero no tengo las herramientas para darlas con eso, entonces, se las estoy dando teóricamente.

Vaya las computadoras ahí están, pero aún no le han puesto los programas pertinentes para que se pueda llevar a la práctica todo lo que se esta viendo teóricamente; según alguna información que me llegó, pronto tendremos esa opción en práctica.

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, REGLAS.

Sinceramente no conozco esto como tal, porque no me han proporcionado la información y yo no he tenido la delicadeza de pedirla. Las reglas no al 100% no, que yo deduzco y tengo conocimiento, supongo que están bien, no supongo, están bien, este, todo va encaminado al beneficio de los alumnos y de los docentes.

INFORMACIÓN – LABOR.

Pues me proporcionaron el programa de la materia, y para participar en cualquier evento la información nos llega unos días antes para poder preparar todo lo que nos haya tocado hacer, y si es necesario comprar algo, pues, nos dan el dinero.

PROCESOS DE TRABAJO.

Cuando existen algún evento o junta, se notifica en ocasiones, bueno cuando se trata de juntas, mejor dicho de reuniones casi es en el mismo instante, aunque hay otras que son más planeadas y el aviso lo tenemos desde antes. En los eventos nos dicen lo que tenemos que hacer y como es que lo quiereri, ya que hay algunos que requieren de ciertas características, que son importantes. Lo más complicado es cuando entregamos calificaciones, que no queda claro como es que debemos de hacer el procedimiento, si entra en esto, verdad. Yo en particular que soy nuevo, me estoy enterando casi en el instante en que lo tengo que hacer y por una compañera de trabajo que me informa, aunque creo que de repente da por un hecho que lo sé y no me lo reafirma, tengo que agarrar el ritmo.

FUNCIONES O ROLES

Mi función es ser maestro horas clase, tengo dos grupos a mi cargo y tengo libre cátedra, aunque hay lineamiento que hay que seguir que están marcado por las academias, y tenemos que apearnos a ellos; pero dentro del salón de clase yo escojo como soy ante el grupo.

RELACIONES ENTRE LOS INTEGRANTES

Pues buena, como si hay grupitos, donde algunos maestros si encajamos o no encajamos, pero al final de cuenta todo se hace en forma grupal.

La relación entre los docentes, creo que la gran mayoría se lleva bien y lo que no simulan llevarse bien para evitar conflicto. Esto es porque tiene diferentes puntos de vista y no son de la apatía de los demás, de cierto grupo, de un grupo base, de los cuales unos no integramos ahí, por ahí viene la diferencia de opiniones.

GRUPOS

El grupo base, lo percibo como los más allegados al directivo, que son, que trabajaron con él desde un principio, son los que lo apoyan y eso, y a consecuencia de eso, es que los generó como un grupo de trabajo, pero también nos trata de integrar a los demás que posteriormente, supongo, todos vamos a ser una bonita familia de trabajo.

Yo en realidad me llevo, en general bien, me llevo, no puedo decir que les hablo a todos, pero con todos, veo que no les caigo así super bien, pero, más o menos llevamos una

buena relación. Existen dos maestras muy buena onda que me llevo muy bien con ellas, son un amor, me dicen Natalio, pero no importa, todo sea por llevar las buenas relaciones.

PROBLEMAS

La población que asiste a la Preparatoria, como que no tiene la, no tiene bien visto su objetivo a que viene a la escuela, como que no define bien a que vienen, sino que nada más viene por un requisito, porque quieren un papel y eso, pero no están conscientes que vienen a aprender y a parte de lo que se les da aquí ellos tienen que buscar más información,

Entre los profesos, ya lo menciono antes, han opiniones encontradas lo que en ocasiones causa algún tipo de fricción, pero nada que no pueda remediarse.

LÍDERES.

Yo creo que el principal líder es el director, lo percibo como una persona muy capaz para llevar su puesto y trata de realizar un sin fin de actividades en pro de la escuela y en beneficio de ella. Es un líder, porque es quien sabe guiar a los que están a su lado y no necesita arrear a la gente; solito uno trabaja, le da la indicación y ya solito uno trabaja, por voluntad propia.

Creo que es el único, no, no creo que haya otros líderes dentro de la escuela, no o quizás no he tenido la perspectiva de hacerlo, pero no dudo que exista algún líder; quizás por el poco tiempo que llevo, no lo he notado, sé que hay maestros que son bien conocidos por todos los que trabajamos y por los alumnos, pero no sé si pueda llamarlos líderes por ese simple hecho, no creo, ¿verdad?

ACUERDOS

Si de la gran mayoría, hay algunos de que por motivo de que no estuve presente o no vine no los conozco en su totalidad, pero trato de enterarme de todos los acuerdos que pueda haber y que es necesario que los sepa.

Las decisiones se toman en conjunto, el grupo de maestros que lleva la materia llegan a una decisión en lo que todos estén de acuerdo y de debe tomar esa; ya es cuestión del

profesor la forma que va a seguir para realizarla, entonces de ahí viene que todos debemos llevar el mismo métodos y las mismas reglas.

Por ejemplo la creación de las academias, son funcionales, porque ahí es donde se ven los objetivos por academia y materia; en cuestión mía, me es muy funcional, debido a que soy nuevo, ahí me han ayudado bastante y de ahí he aprendido muchas cosas de mis compañeros de academia y después por materia, de mis dos compañeros de mi misma materia me he llevado muy bien y estamos sacando, este, puntos importantes para llevarlos los tres acabo e ir al mismo ritmo en cada salón para que todos vayan igual; y cualquier opinión o duda que tengamos la resolvemos entre los tres para que todo marche igual.

MOTIVACIÓN

La motivación viene innata porque es obvio que estas en tu trabajo es cuestión de uno realizarlo bien, si lo que estas haciendo lo tienes que hacer bien, no necesitas motivación, con el hecho de estar bien y hacerlo bien, tienen la satisfacción propia de estar bien en tu lugar de trabajo.

Tu estas conforme con lo que haces y así te sientas bien, a lo mejor hay motivación pero con el hecho de que salen bien las cosas ya es una motivación para uno.

EXPECTATIVAS.

Bien, veo que me agrada, y siento que si me puedo desarrollar en este ámbito favorablemente. Además voy encajando muy bien en los grupo o en el grupo de trabajo. Además gracias al director, a su apoyo, vaya me siento más cómodo y con libertad de trabajo, y sé que cualquier duda que tenga o problema acudo a él y me va a ayudar a solucionarlo.

LA ORGANIZACIÓN

Pues, la escuela va para arriba, va en ascenso, en algunos años, espero que la escuela este mucho mejor y se logre concientizar a los alumnos cual es su trabajo que viene a realizar dentro de la escuela. En estos momento le falta un poquito de trabajo, como que no se le da al alumno las herramientas suficientes para que salga con una formación de tipo preparatorio bien.

En referente al directivo, lleva un buen manejo, una buena organización de la Preparatoria, adecuado.

En cuanto a las instalaciones, al mobiliario y al edificio siento que tiene lo básico para desarrollar bien las actividades, faltaría afinar detalles con respecto a equipo de cómputo, la biblioteca, pero relativamente con lo que tiene, con eso puede sobrevivir una preparatoria bien, de hecho se tiene planeado, este, elaborar más canchas deportivas para el beneficio de los alumnos. Ya que en cuestión de aulas y edificios esta muy bien.

ALUMNOS

Por lo que yo me ha tocado ver, de que no hay de otra o son bueno o son malos; se basan en como uno tiene una relación amistosa con ellos, no tanto se basen en como se da la clase ni el contenido de la clase, sino el modo de dársela y dirigirse hacia ellos. En general, es buena la relación con los alumnos, porque todos al final de cuentas lo que tratamos es de tener una buena relación maestro – alumno, entonces, tratamos aveces de ir por el lado que quiere el alumno para evitar conflictos con ellos y que en el salón estén bien, y vaya, pongan atención y por eso para que la clase se de bien.

Pues sería, trabajar más con ellos, de forma quizás psicológica y tener medidas más drásticas en contra de ellos a forma de castigo, pero no de tal forma, para que entiendan que vienen por algo, no nada más con el simple hecho de entrar al salón ya tienen su calificación, sino que entren por voluntad y que entren a estudiar y no a estar jugando ni ha estar diciendo groserías ni nada.

DOCENTES

Dentro del grupo docente, es necesario que se trabaje más, bien como debe de ser, y que teniendo en cuenta que lo que importa es el alumno y que salga bien formado el alumno de aquí, no simplemente entrar y dar su clase sino estar consciente del trabajo que uno realiza y porque lo realiza.

Se debe trabajar en conjunto, porque de nada sirve, deben de estar todos, todos los profesores debemos trabajar igual para que el alumno se acostumbre a realizar sus actividades bien con todos, no nada más con un maestro, le de muchas libertades y el

otro no, porque ahí empiezan las diferencias y no se puede llevar un control adecuado del grupo.

Por ello el personal, se tendría que ver, vaya que nos hicieran una evaluación par ver si realmente tenemos los conocimientos de lo que estamos dando y sino damos cursos o proponer cursos definidos por materia para mejorar la cuestión académica.

En cuanto al director, me parece, que su percepción hacia la escuela, es buena, bien, de hecho cuando no le parece algo lo manifiesta y habla con el profesor para que corrijan esas faltas y nos e hagan más grande y ya es obligación del profesor arreglar y después el director le da un seguimiento a lo que se digo para ver su se llevo acabo o no.

YO.

Si hay grupos como ya lo mencionaba, pero siento que he encajado bien en el ritmo de trabajo y en el ambiente y no me considero que soy, vaya un buen maestro, me estoy probando en eso, a lo que llevo, me considero que voy bien.

ACTOR 2. FUNDADORA 2000
NOMBRE: CRISTINA SAAVEDRA CRUZ
EDAD: 25 AÑOS
LIC. EN PEDAGOGIA
ORIENTADORA

EXPERIENCIA LABORAL

Trabaje un año como maestra de Primaria y llevo tres años de servicio en Preparatoria; esto ha sido muy enriquecedor, porque he aprendido muchas cosas, he tenido la oportunidad de poder trabajar con los adolescentes y también he podido trabajar como líder institucional.

INFORMACIÓN, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y REGLAS. LABOR.

Si tengo información sobre la filosofía general de la Preparatoria, en sí, al principio, en la planeación institucional armamos todo esto. En este último periodo se ha llevado acabo más todos los objetivos planteados, más apegados a ellos; sin embargo, en otros periodos no, no se tenía claro cual era el objetivo que se plantea, por lo tanto no se era congruente con lo que se ejercía.

Yo al menos en todos los aspectos poseo la información que requiero para llevar acabo mi labor.

Toda la información baja por dirección de manera escrita, posteriormente de manera personal, para poder cumplir las comisiones asignadas; este método hasta el momento ha funcionado perfectamente.

ACTORES. RELACIONES, GRUPOS. PROBLEMAS.

De manera general, yo considero que es armónica, hay buena integración, hay buen equipo de trabajo; pero hay grupos, existen diferentes tipos de grupos que de alguna manera están clasificados por los directivos que han estado al frente de la institución, podemos decir que existen tres: el primero podía decirse que pertenece al primer director, el segundo pues obvio al segundo director y así; pero estos grupos en el momento que estamos se identifican, porque trabajan de manera conjunta, son los que han podido integrar al resto de los maestros, de alguna manera intervienen para poder jalar al trabajo a los maestros que se van incorporando, podríamos decir que este primer grupo es la base de la organización que existe en la institución, ya que la vieron crecer, fueron

trabajando de manera armónica, por lo tanto se siente la identificación e integrados en este grupo de trabajo.

Algunos problemas dentro de estos grupos, parten de no sentirse bien identificados o integrados con la institución, pues bueno, podría ser, sentirse desplazados o no tomados en cuenta, esto parte de no integrarse, no de no ser tomados en cuenta; les cuesta mucho trabajo integrarse o no jalar de la misma manera con las actividades; pero volvemos a lo mismo, es por no conocer la historia, es por no saber como se genera la institución.

RELACIÓN

Las relaciones, si hablamos de directos, de esa manera como líder institucional, podríamos decir que la relación que mantiene con todos es muy buena, con los alumnos se integra, con los maestros también, el trato es casi personal, por eso hay una buena integración. Si hablamos de subdirección, ahí habrá otras cuestiones porque no es el mismo caso, la subdirectora no tiene el mismo trato ni con alumnos ni con maestros, no se podría decir que la relación sea tan buena.

Entre los docentes, ahí claríamos en los que son los grupos entonces, entre algunos hay integración y faltarían los que no, aunque de manera general es buena, sólo hay sus excepciones, como en todo, no.

LÍDERES.

Hay líderes y los identificas por la relación que llevan tanto con docentes como alumnos, a través de la dinámica del trabajo y de la organización puedes identificar que son líderes, además de la influencia que tiene sobre la gente.

Podemos mencionar al director un gran líder, hay un orientador que también yo considero que es líder, hay una maestra que da taller de lectura y redacción que también es líder, ella también nos ha ayudado mucho para poder fomentar la organización dentro de la institución; existe el jefe de academia, el profesor horas clase Leonardo, un gran líder y existen otros que en este momento no recuerdo.

Todo esto ayuda a que el proceso educativo se lleve acabo y el que hasta ahorita no ha dado resultados, lógicamente se tiene errores, es como en todo, escuela de nueva creación y la mayoría con pocos o nula experiencia en la docencia. En estos momentos

sería por tanta actividad que hemos tenido se percibe un poco de descuido a las actividades académicas como tal, no.

ACUERDOS.

Los acuerdos se toman democráticamente, sólo se lanza a los docentes cuales son las necesidades y entonces por democracia se dan opciones y se consensa cual es la mejor. Sin embargo, el director es el que apoya en todas las áreas.

MOTIVACIÓN

Primero el agradecimiento a las labores realizadas y después el tomarlos en cuenta para siguiente actividades. Se les felicita, se les agradece a los alumnos, y bueno, se les concientiza de cuales con las actividades que se están realizando, cual es el objetivo de cumplirlas.

EXPECTATIVAS

Yo creo que la primera es que todos los maestros podamos llegar a entender que nuestro objetivo principal son los alumnos, de esta manera yo creo que la escuela se iría para adelante en todos los niveles.

Creo que seremos una escuela con mucha demanda con un alto nivel académico, con buenos niveles de alumnos egresados y un excelente número de alumnos que ingresen al nivel superior.

A nivel personal, me percibo como la subdirectora, porque tengo muchos planes, mucho curriculum que considero que podía ayudarme.

En cuanto a los alumnos yo creo que en estos momentos han cambiado muchísimo, ya que la ven como una escuela en la que usan el tiempo de clase o de estancia en este lugar como un aliciente o como un escape debido a todo su entorno, a su historia familiar, a su historia de vida, entonces, para ellos viene siendo como su alivio o aliciente.

La visión directa, es con una expectativa de que seamos una de las mejores opciones que se ofrezca a los alumnos o a los jóvenes de la comunidad. Para esto se esta trabajando fuertemente en elevar el nivel académico a través de las academias que se han generado,

están más pendiente de cual es el seguimiento que dan los maestros, cual es la metodología, cual es la dinámica de trabajo y bueno sobre eso poder trabajar.

Los maestros faltan muy poco y cuando es así, son por causas como el tráfico o por problemas muy familiares o alguna situación extrema.

Yo como precursora, que he estado desde el primer día, ha estado mejorando, en cuanto todas las áreas. Por los momentos que ha pasado la institución yo creo que ha crecido grande, en todas las áreas, en el aspecto académico, financiero; la ausencia de directores ha permitido que se madure, se crezca y se establezcan líneas de trabajo que permitan que la escuela avance. Nos hemos colocado como una institución que pretende solventar o solucionar la mayoría de las necesidades de los chicos de esta edad y yo creo que lo hemos estado trabajando y no estamos muy lejos de alcanzarlo.

PROPUESTA.

La primera es que los profesores que ahí estemos se convenzan de que eso es lo que quieren trabajar con adolescentes, en el momento en que se entienda que se trabaja para el alumno, se cambiará todo; porque se requiere tiempo, espacio, horarios extras para poder realizar estas actividades; entonces la primera propuesta es que el personal que este trabajando en la Preparatoria, este convencido de que quiere trabajar con adolescentes.

Esperemos que no hay otro cambio directivo, aunque creo que por el momento no. Porque vendría a tirar toda la imagen que ha logrado en esto últimos meses, a desestabilizar y desequilibrar todas las áreas.

ACTOR 3**NOMBRE: CRISTINA M.M. ALFARO ZAMORA****EDAD: 35****LIC. EN ADMINISTRACIÓN****PROFESOR HORAS CLASES****EXPERIENCIA LABORAL**

Mecanógrafa durante 7 años en la Escuela Normal de Ecatepec, 3 años de profesora horas clase y apoyo administrativo en el departamento de Servicios Escolares.

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, REGLAS INSTITUCIONALES

Considero que todo se encuentra interrelacionado, ya que todas las actividades que se realizan van encaminadas hacia el cumplimiento de estas, y todo lo que se plantea surge cuando se trata de cumplir con las expectativas que se tienen. Además de que cuando inició la escuela, tuvimos la oportunidad de armar todo lo referente a la filosofía de la organización. En cuanto a mi labor poseo toda la información correspondiente, además que por el apoyo que estoy dando, tengo acceso a información confidencial, cosa que no se me limita para realizarla.

ACTORES, RELACIONES, GRUPOS.

De acuerdo a lo que yo he observado he podido darme cuenta de que existen dos grupos de profesores, los cuales yo clasificaría de la siguiente manera: el primer grupo es el que respalda todo el trabajo institucional, considerando los tiempos, horarios y espacios extras que se requieren, están dispuestos a colaborar en lo que se les pida o requiera. El segundo grupo pertenece a los profesores que sólo se dedican a cumplir con sus actividades, que únicamente desempeñan sus funciones sin inmiscuirse más allá.

Con relación a los actores pues todo tienen una función, ya sea orientador o maestro; sin embargo hay algunos que no tienen los conocimientos necesarios para poder impartir sus asignaturas, se encuentran desfasadas de sus carreras, porque todo cuenta.

LÍDERES.

Además del director no creo que exista otro líder, ya que el es la única persona que controla todos los procesos que se dan en la institución, no hay otras personas que puedan dar solución cuando así se requiere.

ACUERDOS

Estos no son respetados a pesar de que son aceptados por las academias, ya que en cualquier momento si se considera necesario estos son saltados y se hace lo que en el momento se considera oportuno sin que se considere lo establecido. Sucede en un acuerdo que se tomó sobre la planeación por materia, se había quedado que sólo se haría el de academia, pues no, un día antes de que se tuviera que entregar se dice, maestros porque no han entregado planeación por materia, se le explicó al acuerdo llegado, se ignoró, y se tuvo que hacer la planeación por asignatura. Creo que cuando se toman acuerdos entre los profesores avalados por dirección no hay problema, pero en cuanto al cuello de botella de subdirección todo se atrasa.

MOTIVACIÓN.

La motivación es una de las partes más importantes de las actividades que se realizan, pues de ella depende el apoyo que se pueda dar para próximas necesidades, esta parte la hace el director y es de manera verbal, en ocasiones individual o en grupo según se de la oportunidad. En primera instancia terminado algún evento se llama a todo el grupo y se le da el agradecimiento así como la felicitación correspondiente, posteriormente lo hace de manera escrita, en donde todos los profesores se enteran. Y en caso necesario lo hace a nivel personal, esto facilita la flexibilidad para algún permiso o el poder salir más temprano, sin que le tengan que descontar al profesor.

EXPECTATIVAS TANTO A NIVEL DE ORGANIZACIÓN COMO PERSONALES.

Por todos los antecedentes que se han dado y las etapas por las que se ha pasado en los últimos tiempos considero que lo más viable y oportuno en este momento que vive la escuela es jerarquizar la estructura interna, reorganizar quien es quien en cada área de la institución, una vez que se tenga esto, se podrán controlar los procesos y saber que pasa exactamente en cada uno de los espacios de la vida institucional.

A nivel imagen externa se contó con una estrategia por parte del director para sanarla, ya que con los directores pasados se había creado una imagen mala, hoy tanto a nivel del Departamento de Educación como del Sindicato de Maestros como de las demás escuelas, se puede decir que cuenta con una excelente imagen; ahora es necesaria esa proyección hacia adentro.

COMO SE DA EL FLUJO DE INFORMACIÓN

Lo podemos ver desde dos puntos: el primero si la información baja de dirección, es seguro que llegue a quien corresponda y se cumpla con lo encomendado, la segunda parte es que si baja por subdirección esta se atora y no se cumple con lo que se indicó en el momento, siempre se retrasa y esto ocasiona que las cosas se hagan a la última hora y en muchas de las veces mal.

PROCESOS DE TRABAJO (CLASES, EVALUACIONES, EVENTOS, ETC.)

Las clases se llevan de manera normal, la mayoría de los profesores cumple con sus actividades, en los procesos de evaluación considero que son muy acelerados, ya que no establecen fechas a tiempo (sólo se dan meses pero no se establecen días) que permitan que se organicen las actividades de cada uno de los profesores, se hacen las evaluaciones a la hora que ya es tiempo de entregar, esto le quita la seriedad que este proceso requiere. De manera personal yo desempeño dos funciones, debido a que no han mandado un secretario escolar, entonces me ocupo de mis horas clase y de lo administrativo y contable de la institución.

PROBLEMATICAS GENERALES

Existen indudablemente diferentes problemáticas que influyen en la realización de actividades, así como en el progreso institucional, entre las que yo resaltaría se encuentran las siguientes:

- Falta de interés por las actividades institucionales
- Falta de confianza al delegar responsabilidades
- Falta de organización académica
- Restricción y limitación de acciones.

Estas en su mayoría son manifestadas por el área de subdirección.

ALUMNOS

Las actividades que encomiendan fuera de nuestras funciones nos quitan tiempo, por lo que se desatiende a los alumnos, lo que esta repercutiendo en su conducta y actitudes, ya que se esta perdiendo la concepción de valores y respeto.

DOCENTES

No se ha logrado una integración total de los docentes al trabajo que se realiza, ni de manera institucional ni social. No se cuenta con el apoyo ni respaldo académico de subdirección para la realización de las actividades que competen a cada uno. Creo que falta por parte de la dirección alguna estrategia que hagan que el grosor de los profesores se sientan identificados, y así participen ampliamente tanto en todos los eventos, como en la labor que nos tiene en la Preparatoria, que es la educación de los alumnos.

LA PREPARATORIA.

Es una de las mejores escuelas de la zona escuela en la que estamos ubicados, la imagen que se proyecta hacia el exterior es muy buena, sin embargo todo esto es contrarrestado por la imagen académica que se da en el interior, pues los procesos que corresponden a esta área siempre son cambiados, retrasados o definitivamente cancelados por la mala organización.

ACTOR 4

NOMBRE: JUAN LEONARDO QUINTERO PÉREZ

EDAD: 39

LIC. EN CIENCIAS SOCIALES

PROFESOR HORAS CLASE

EXPERIENCIA LABORAL.

Tengo 15 años trabajando con niños de la calle, 2 en secundaria y 3 en preparatoria.

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, REGLA INSTITUCIONALES

Esos aspectos son la base de la institución, la misión fue creada de acuerdo a las necesidades específicas de los alumnos, la visión no encamina a poner los pies en la tierra y darnos cuenta de que chicos tenemos, los objetivos son planteados por las academias y en ellas se define que es lo principal de acuerdo al área en la que se trabaja; las reglas institucionales son muy claras y están marcadas de acuerdo a la normatividad institucional del Gobierno del estado de México. Todo esto fue creado en una primera instancia cuando abrió la escuela, y los profesores existentes, realizamos la planeación institucional; lo que nos trajo más identidad, más lealtad ante la misma preparatoria.

ACTORES, RELACIONES, GRUPOS.

Los actores que intervienen son los profesores, administrativos y alumnos, la relación que se da entre todos ellos es interhumana, más dado a compañerismo y comprensión, involucrando alumnos-institución, los grupos que existen pueden ser clasificados por edad, grado escolar, nivel socioeconómico y sus relaciones son variadas de acuerdo a lo anterior.

El grupo más notorio y es el lógico, es el de los maestros fundadores, que por el tiempo que llevamos juntos y todo lo que pasamos juntos dentro de la escuela, es que estamos un poco más unidos y al pendiente de los que pasa en la preparatoria, lo que ha valido para estar integrados en el trabajo.

LÍDERES

En grupo y profesores es un poco escondido, discreto, creo que es por que hay un poco de temor a comprometerse al servicio.

Sin embargo no se pueden hacer a un lado, los líderes de alguna manera van fortaleciendo o debilitando a la misma; creo que el que es obvio es el director, el guía de la escuela, el que ha podido levantarla en los pocos meses que lleva en su cargo, aunque él de alguna manera también vio nacer a la institución, debido a que fue de director fundador, el que ha tratado de darle una identidad, tanto a los profesores, alumnos, como al exterior. Dentro de los docentes, creo que hay liderazgo innatos, que se pueden medir por las relaciones que mantienen al interior y la autoridad sin ser autoritario sobre los alumnos.

ACUERDOS

Estos se llevan a cabo con toda la comunidad institucional y en consenso, ya sea en asamblea, en academias o en grupo, en estos hay una lógica y continuidad en el trabajo que se esta realizando.

Todos estos acuerdos o posibles soluciones se plantean en las juntas, ante la mayoría de los profesores y con el consejo técnico instituido el 31 de enero, también mediante el voto democrático de todos los docentes; aunque en algunas situaciones, se requiere de más informalidad y se hace en reuniones donde solo están los profesores involucrados para dar soluciones rápidas y precisa para lo que se está presentando.

MOTIVACIÓN

De aquí parte el éxito en las actividades que se organizan, ya sea institucionales o extraoficiales, esta es generada por el director y coordinada por las academias.

En este aspecto, el director se encarga de la motivación entre los docentes más directamente sin descuidar su personal administrativo y los alumnos. Pero de alguna manera todos los maestros intentamos ocuparla para el mejor manejo de grupo, la motivación es una de las estrategias más ricas y la cual como seres humanos que necesitamos el apapacho, el sentirnos importantes para alguien; esto es el motor para proponer y acceder a la acción.

EXPECTATIVAS TANTO A NIVEL DE ORGANIZACIÓN COMO PERSONALES.

Mi expectativa a nivel de organización es crear un ambiente necesario, en donde quepamos todos, podamos aceptarnos todos y sentirnos involucrados con la institución, identificados con ella, para lograr los objetivos comunes y reales. En los personales, es

importante sentirme bien con mi compromiso y mi vocación de ser profesor, de ser transmisor de valores a los alumnos y valor a la vida como un bien en el mundo. Sé que está es la cosa más difícil contar con todos los elementos para que lo mucho o lo poco que sé, quede en la mente o en la práctica de mis alumnos; yo trabajo para ellos y por ellos es que estoy aquí, pues a ellos me debo y por ello estoy dispuesto a involucrarme en esa pedagogía mayúscula para lograrlo.

Aunque esto también es importante, que puedan observar entre los docentes buenas relaciones, que le ayuden al alumno mediante el ejemplo, la importancia de los valores como: la amistad, la confianza, el respeto; valores que rigen la vida de todos los seres humanos.