

20424  
1



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**ESCUELA SUPERIOR DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLÁN"**

**"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA  
ESCUELA PRIMARIA LIC. BENITO JUÁREZ FORD 53"**

**SEMINARIO - TALLER EXTRACURRICULAR  
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"  
REPORTE DE INVESTIGACIÓN**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA**

**P R E S E N T A :  
MARGARITA AGUIRRE BASILIO**

**ASESOR: XAVIER IGNACIO ÁVILA GUZMÁN**

**ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2003.**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

A



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.

## AGRADECIMIENTOS

**Papi:**

*Si a alguien le debo lo que soy es a Usted. Cuando recibo un elogio por parte de todas aquellas personas que están a mi alrededor y he convivido, no es más que el reflejo de todo el sacrificio y esfuerzo tan grande que ha tenido para darme una buena educación. Esta educación la he emanado a través de la solidez de un hogar, que ha estado latente por muchos años, y no sólo en un salón de clase. Gracias por todo el apoyo que me ha brindado y en especial, por la aportación de sus experiencias laborales a éste trabajo de investigación. TE AMO.*

**Mami:**

*Me siento afortunada por tenerte a mi lado. Siempre haz demostrado fortaleza ante los momentos más difíciles... me haz acompañado en mis momentos de tristeza y de alegría. Gracias por esas noches de espera, por la preocupación a mi persona y sobre todo por la paciencia tan grande que me haz tenido. Si algo le debo a Dios y a ti: es mi existencia en este mundo. Tus consejos me acompañan día con día y tu Amor infinito... toda mi vida. Mil Gracias. TE AMO.*

**La "semilla" que ustedes con amor cultivaron, tarde o temprano les dará frutos de satisfacción.**

### A MIS HERMANOS

*Hermes: Si alguien ha sido mi motivación durante mi desarrollo profesional, haz sido ti. Con tu cariño haz forjado mi carácter y aún cuando la distancia nos separa, haz de saber que no es tan grande, como el amor y el respeto que siento por ti ... Güero.*

*Marco: La vida nos da la oportunidad de convivir con los seres que más queremos. y gracias a ti he logrado comprender lo importante que es la superación tanto profesional como humana. Por todos esos momentos compartidos y tu apoyo incondicional. Te quiero, admiro y respeto. Muchas Gracias.*

*Naty: Tenias razón... haberme ayudado a escribir unas cuantas líneas en este trabajo de investigación. Te ganaste mi reconocimiento. Mami quiero que sepas que aún cuando la diferencia de edad entre nosotras es grande, sabes que siempre contarás conmigo... así como también, te agradezco la confianza que has depositado en mí. Sabes lo mucho que significas en mi vida. Te adoro Güera.*

### A MIS MEJORES AMIGOS

**Victor:**

*Ya son más de veinte años de momentos congelados, en recuerdos que jamás se olvidarán... gracias mi gran amigo, por estar siempre junto a mí. Me siento orgullosa de contar con tu amistad, por la confianza que me tienes y por ser un ejemplo para mí. Si algo le debo a la "Benito" es el que te haya conocido ahí. Mi mayor deseo es que nada ni nadie en la vida nos pueda separar y muchas gracias por compartir conmigo la dicha de un logro más. Te adoro "mi pastillita".*

*Mary: A ti mi amiga, que sin tus palabras de aliento no tendría esa fortaleza. Por que en cada momento me haz demostrado tu amistad incondicional. En los momentos "buenos y malos" haz estado conmigo y hemos compartido tantas cosas...que si de algo estoy segura es que nuestra amistad se ha fortalecido con base al respeto y dedicación que hemos tenido. Gracias Mary por caminar junto a mí.*

*Un reconocimiento a aquellos seres que dejaron huella en mi vida y han cumplido con su misión en este mundo: Papá-Abuelito., Tío Mati y a un amigo muy especial Mauri, donde quiera que estén...al menos en mi memoria siguen presentes*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

*Porque en ella tuve la oportunidad de prepararme académicamente, motivándome con el buen trato de grandes amigos, recibiendo los conocimientos de muy buenos profesores y sobre todo, que aún cuando ha sido fuertemente lastimada, sus puertas aún las ha mantenido abiertas para quienes aspiramos una vida profesional.*

*A la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53.*

*Donde recibí mis primeras instrucciones académicas, otorgándome las bases fundamentales de la enseñanza educativa. A todos aquellas profesoras que con su dedicación me otorgaron incondicionalmente sus conocimientos.*

*A la Profra. Lupita Ramirez quien colaboró en la realización de este trabajo de investigación, aportando aquellos recuerdos que la escuela le dejó.*

*Al Profr. Adrián Cárdenas San Román por todas las facilidades que me dio para el desarrollo de este presente; por la confianza que me brindó. Muchas Gracias.*

*Maestra Rosita: Mil gracias por todo su apoyo y por su amistad incondicional. Porque efectivamente no importa las diferencias que existan entre nosotras para poder mantener una amistad. La admiro.*

*Maestra Norma: gracias por su amistad, por la confianza recibida y por el apoyo que me brindó para la realización de este trabajo de investigación.*

*A todo el Personal Docente de la escuela primaria porque sin la existencia de cada uno de ustedes no habría sido posible llevar a cabo este estudio de Comunicación.*

*A los Profesores del Seminario de Titulación.*

*Por todos esos conocimientos compartidos y que sirvieron de base para que lograra la realización de este trabajo de investigación. Xavier gracias por tu paciencia y dedicación al transmitirme tus conocimientos, por la oportunidad de conocerte un poco más, por todo lo que me brindaste.*

*Martín, Fernando, Jorge y Humberto muchas gracias por el tiempo dedicado y por sus conocimientos que me brindaron. A todos y cada uno de ustedes les exhorto éxito en su vida.*

*A mis compañeros del Seminario.*

*Araceli, Ale yung y Jorge quienes compartimos momentos de "Tensión y Relax" en compañía de nuestro asesor.*

*Y a cada uno de los integrantes del seminario de quienes aprendí y me hicieron recordar con su vivencias aquellas épocas de estudiante.*

*Les deseo lo mejor en la Vida.*

*A cada uno de los amigos que he conocido en el camino de mi existencia y quienes me han brindado todo su apoyo.*

*Leti Urbina muchas gracias por todo.*

*Rubén Hernández: Gracias por tu apoyo incondicional.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

Página

### CAPITULO I

#### EL ENTORNO DE LA ESCUELA PRIMARIA LIC. BENITO JUÁREZ FORD 53

1. Importancia de las organizaciones en México.	
1.1 ¿Qué es organización?	9
1.1.1 Origen de la educación pública	11
1.1.2 Antecedentes: inicios de la Secretaría de Educación Pública	12
1.1.3 Origen de la escuela primaria Lic. Benito Juárez Ford 53	16
1.1.4 Desarrollo y Transformaciones de la organización	19
1.2 La Escuela Primaria Lic. Benito Juárez como sistema	22
1.2.1 Un acercamiento de la escuela primaria como sistema	25
1.2.2 Ambiente general y activo de la escuela primaria	30
1.2.3 Los insumos. Transformación y Producto de la escuela primaria	33
1.2.4 Las Fronteras de la escuela primaria Lic. Benito Juárez	36
1.2.5 La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" es autónoma-centralizada	37
1.3 Análisis Contingente de la escuela primaria	38
1.3.1 Caracterización del medio ambiente de la escuela primaria	41
1.3.2 Fuentes de incertidumbre	44
1.3.2.1 Problemas	44
1.3.2.2 Coyunturas	45
1.3.2.3 Oportunidades	46
1.4 Mecanismos para obtener información del ambiente	46
1.5 Diagnóstico con respecto a la toma de decisiones de la escuela primaria	47

### CAPITULO II

#### ¿ORGANIZACIÓN O SISTEMA? LA ESC. PRIM. LIC. BENITO JUÁREZ FORD 53

2 La organización desde el punto de vista teórico	51
2.1 Diagnóstico Formal: Investigación documental y de campo sobre la escuela	52
2.1.1 Concepto de organización	53
2.1.1.1 ¿Qué tipo de organización es la escuela primaria	57
2.1.1.2 ¿Cuál es su filosofía de la organización?	58
2.1.1.3 Los objetivos de la escuela primaria Lic. Benito Juárez Ford 53	59
2.1.2 Problemas de la organización y objetivos	65
2.1.2.1 Correspondencia entre objetivos y filosofía	67
2.1.2.2 Congruencia entre objetivos y estructura formal	67
2.1.2.3 Cooperación y división del trabajo: Los grupos formales	68
2.2 Estructura formal de la escuela primaria	72
2.2.2.1 Manual de procedimientos	74
2.2.2.2 Otros manuales y documentación	75
2.2.2.3 Grado de Formalización	76
2.2.2.4 Inventario de Recursos Humanos y Tecnológicos	78
2.2.2.5 Estructura formal de poder/autoridad. Grado de Control y Motivación	79
2.2.3 Estructura formal de comunicación	81
2.2.3.1 Proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización	84
2.2.3.2 Estilos gerenciales	85
2.2.3.3 Supuestos Racionales económicos	86
2.2.3.4 Supuestos sociales	88
2.2.3.5 Supuestos de Auto-actualización	89
2.2.4 La dimensión formal: áreas de atención urgente y detección de problemas	90
2.2.4.1 La cultura organizacional entre el deber y ser organizacional	92
2.2.5 Soluciones posibles	94

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3

### CAPITULO III

#### FUNCIONAMIENTO DE LA ESC. PRIM. LIC. BENITO JUÁREZ FORD 53

3	<i>Diferenciación del funcionamiento de la escuela primaria Lic. Benito Juárez desde la perspectiva Formal y Real</i>	100
3.1	<i>La escuela primaria Lic. Benito Juárez desde la perspectiva teórica</i>	102
3.1.1	<i>Proceso Formal y Real en el funcionamiento de la escuela primaria</i>	109
3.1.2	<i>Proceso formal de la asistencia y puntualidad</i>	112
3.1.3	<i>El derecho a una educación con calidad en la escuela primaria</i>	119
3.1.4	<i>Características esenciales de las asignaturas que se imparten en la escuela</i>	122
3.1.5	<i>La evaluación: indicador del proceso de enseñanza - aprendizaje</i>	132
3.2	<i>El proceso de enseñanza, los indicadores y la relación entre ellos</i>	140
3.2.1	<i>El personal docente, su personalidad y función en el proceso de enseñanza</i>	142
3.2.2	<i>Los actores que inciden en los indicadores evaluados y sus relaciones</i>	147
3.2.3	<i>El poder: los actores que conforman la escuela primaria</i>	154

### CAPITULO IV

#### LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ESC. PRIM. LIC. BENITO JUÁREZ FORD 53

4	<i>Los problemas de la escuela primaria</i>	161
4.1	<i>Las causas y costos de la asistencia y puntualidad</i>	167
4.1.2	<i>Las causas y costos por la falta de un horario de clase</i>	168
4.1.3	<i>Las causas y costos del proceso de enseñanza - aprendizaje</i>	169
4.2	<i>La información como insumo en la escuela primaria</i>	170
4.2.1	<i>Las vías informativas de la escuela primaria</i>	173
4.3	<i>Los conflictos comunicativos dentro de la escuela primaria</i>	174
4.3.1	<i>Los actores y sus diferencias en la escuela primaria</i>	182

### CAPITULO V

#### LA CULTURA DE LA ESC. PRIM. LIC. BENITO JUÁREZ FORD 53

5	<i>Metáfora de la organización: El teléfono y la computadora</i>	189
5.1	<i>¿Qué se entiende por cultura?</i>	191
5.1.1	<i>La cultura y su aplicación</i>	194
5.1.2	<i>Los estudios acerca de la cultura organizacional</i>	195
5.1.3	<i>La cultura: Su importancia en las organizaciones</i>	197
5.2	<i>Ámbitos, elementos y beneficios de la cultura organizacional</i>	206
5.2.1	<i>Similitudes organizacionales</i>	226
5.2.2	<i>Similitud del objetivo de la organización</i>	227
5.2.3	<i>Similitud de la misión</i>	227
5.2.4	<i>Similitudes de los valores</i>	228
5.2.5	<i>Similitudes de opinión en cuanto al papel del líder</i>	228
5.2.6	<i>Similitudes del trabajo</i>	228
5.3	<i>Diseño de estrategia</i>	236
5.3.1	<i>Planes de intervención</i>	242

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN.

Aunque las organizaciones trabajan todos los días en procesos de comunicación interna, todavía son pocas las organizaciones en México, que ejercitan ese ámbito como programa administrado e integrado que puede facilitar el alcance de los objetivos planteados para el funcionamiento de la misma. De hecho el área de Comunicación Organizacional resulta inexistente en la mayoría de los organigramas de las empresas o instituciones; quizá porque los que laboran dentro de la organización no perciben que puede constituirse con una herramienta útil para conquistar los intereses organizacionales.

Un programa de Comunicación Organizacional es el que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad de la organización. Un plan bien definido, facilita el flujo de mensajes entre los miembros, entre la organización y su medio para influir en las opiniones y conductas del público tanto interno como externo.

El Seminario- taller de Titulación Extracurricular "Organización, Comunicación y Cultura" que se imparte en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, ofrece elementos para comprender y evaluar la importancia de la comunicación en la transformación de las organizaciones mexicanas frente a este nuevo siglo. La orientación y la asesoría por quienes imparten el seminario son herramientas fundamentales para lograr el desarrollo de éste trabajo de investigación, el cual está apoyado en una sólida justificación teórico-argumentativa.

El detectar, investigar, diagnosticar y resolver problemas concretos de comunicación organizacional al interior de la escuela primaria federal "Lic. Benito Juárez" Ford 53 es la finalidad principal de éste trabajo, donde la metodología usada en cada capítulo contempla la revisión y discusión de casos prácticos y, el empleo constante de metodologías y técnicas de investigación tanto documentales como de campo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Así, el objetivo de este trabajo de investigación es dar a conocer la importancia de la Comunicación Organizacional que se vive dentro de la escuela "Lic. Benito Juárez" Ford 53. Para lograr un mayor entendimiento de cómo funciona dicha organización, se realiza un diagnóstico de las funciones principales que realiza el objeto de estudio, con la finalidad de detectar los problemas que afecten su funcionamiento y dar posibles soluciones.

El contenido de este trabajo, se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo se destaca la importancia del entorno de la organización destacando a los teóricos más importantes de la Teoría de Sistemas y Contingente; se rescata una descripción histórica de la escuela primaria, sus transformaciones y cómo está constituido el organigrama de dicha institución. El objetivo principal de éste capítulo es reconocer los principales elementos que se desenvuelven alrededor de dicha escuela, estableciendo un diagnóstico del ambiente relevante con el que se relaciona ésta última.

En el capítulo dos se realiza una descripción sobre la organización en estudio, con la finalidad de elaborar un diagnóstico de la dimensión formal aplicando las diversas teorías que se enfocan al estudio de la Organización.

Durante el desarrollo del capítulo tres se realiza un diagnóstico de los problemas que enfrenta la organización, aplicando las principales técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación. Se señalan la incidencia de actores y grupos en los problemas diagnosticados. Utilizando los conceptos y herramientas de investigación cualitativa en Comunicación Organizacional, se detectan los problemas comunicativos más frecuentes en la organización asociados con el problema previamente diagnosticado.

Por último, durante el desarrollo del capítulo cinco se realiza un plan estratégico de intervención sobre las áreas problemáticas de la Cultura y la Comunicación de la Escuela Primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53, considerando a la Cultura Organizacional como otro recurso para optimizar los procesos productivos del objeto de estudio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPITULO I

EL ENTORNO DE LA  
ESCUELA PRIMARIA  
"LIC. BENITO  
JUÁREZ"  
FORD 53

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1. IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO.

En pleno siglo XXI, el ser humano se ve en la necesidad de garantizar un modo de vida que lo satisfaga tanto económica como socialmente, sin embargo, muchas de esas necesidades se convierten en frustración al no contar con los recursos más adecuados para lograr sus objetivos.

La historia de nuestro país, México, nos ha enseñado que la educación es el impulso para el logro de los más altos fines: la libertad, la justicia, y la igualdad de oportunidades; convirtiéndose así, en la garantía humana de nuestro futuro como nación. Por ello, una de las responsabilidades públicas con mayor contenido democrático es precisamente la educación, porque permite a todos mantener nuestros anhelos como nación y acrecienta la capacidad de cada uno para seguir enfrentando los retos que presenta un contexto cada vez más competitivo y globalizado.

La palabra educación, no sólo se limita a transmitir conocimientos, ni dilatar la perspectiva que se tiene del mundo; es sobre todo, generar frente a la sociedad una nueva manera de ser y de hacer. En el Estado de México, la educación pública es prioritaria, es una inversión que se dirige al futuro y también apunta en el presente, mejorando las condiciones de vida, construyendo un estado solidario y corresponsable que promueve el involucramiento de la sociedad en su propio desarrollo.

Para este trabajo de investigación, el objeto de estudio es la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53, - ubicada en el municipio de Atizapán de Zaragoza -, organización que pertenece al sector terciario de servicios, instalado en el ramo educativo y con giro a nivel educación básica (primaria).

Durante el desarrollo de ésta investigación, se ofrece en el primer apartado - de éste primer capítulo- una descripción histórica de la Secretaría de Educación Pública, por ser el órgano más importante que rige a las escuelas oficiales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Posteriormente se señalan las transformaciones que ha enfrentado la organización, y cómo está constituido el objeto de estudio (organigrama).

En el segundo apartado se hace un análisis sistémico del entorno de la organización, destacando a los teóricos más importantes de la Teoría de Sistemas; los conceptos aplicados como: ambiente, insumos, transformación, producto, frontera, etc. son algunas definiciones que conoceremos aquí y que ayudará a definir los sistemas relacionados a la organización con el entorno de esta última.

Por último, el tercer punto a estudiar es el análisis contingente. En él se aplicará la Teoría Contingente y algunos teóricos que consideran la importancia del ambiente de una organización para su estudio. Conceptos tales como: hostilidad, turbulencia, diversidad, incertidumbre, entre otros, se definen para ser aplicados en la investigación. El objetivo principal ha seguir durante éste capítulo, está enfocado al entorno de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" donde se pretende reconocer los principales elementos que se dan alrededor de dicha escuela, estableciendo mediante un análisis sistémico y contingente un diagnóstico del ambiente relevante con el que se relaciona la organización.

De esta forma, en el siguiente punto especificaremos qué se entiende por organización considerando las características principales que la integran, según algunos teóricos que han realizado estudios sobre el tema, relacionándolo con el objeto de estudio.

## 1.1 ¿QUÉ ES ORGANIZACIÓN?

El ser humano se ve involucrado con un sin fin de organizaciones tales como: bancos, hospitales, escuelas, oficinas públicas, comercios, etc., la mayoría de éstas organizaciones ofrecen satisfacer las necesidades económicas y sociales del hombre.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 es una organización que ofrece un servicio educativo a más de 600 niños anualmente.

Dicha organización para ser considerada como tal, debe estar constituida por seres humanos que, mediante la realización de diferentes actividades hacen posible que se logre un fin, es decir, alcanzar el objetivo que la misma escuela demanda.

Para sustentar lo dicho anteriormente, veamos la siguiente definición de Organización expuesta por Edgar H. Schein uno de los principales teóricos:

"... Como la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad" (Joss,1990,p.81)

Esta definición de organización, considera Schein, es la que los sociólogos utilizan para las organizaciones formales; por lo que las organizaciones son modelos explícitos de actividades humanas, que comienzan a funcionar sólo cuando se han determinado los puestos que serán ocupados por personas que han de cumplir con ciertos roles o papeles, así como con las actividades que se les encomienden para el logro de ciertos fines.

La escuela primaria se considera una organización porque cuenta con características que según Renate Mayntz debe tener para ser reconocida como tal:

- Por lo menos dos personas (díada) o más, que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación;
- Obtienen materiales, energía e información del ambiente.
- Se integran coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos;
- Reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización. (Fernández,1991; p.13)

Una vez que se ha señalado a qué se le llama organización, en el siguiente punto, se detallará el contexto social en el que se encontraba la educación en nuestro país, y cuáles eran las Instancias encargadas de la educación pública en México.

### 1.1.1 ORIGEN DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA.

Los inicios de la educación pública se ubican desde la época liberal que se gestó en Europa desde el siglo XVIII, y que en nuestro país, encontraron un suelo fértil en el siglo XIX donde se marcó la lucha entre dos posturas: el conservadurismo y el liberalismo.

Muchos procesos influyeron para transformar el México que dejaba atrás la época colonial y se incluía en el concierto de naciones con diligencia liberal.

Los primeros gobiernos liberales, son el resultado del proceso independentista, los que crean las instancias encargadas de la educación pública. Las leyes liberales de 1883, van a sentar las bases de tal educación: libre, secular y de competencia del Estado. (www.sep.gob.mx)

A mediados del siglo XIX, el ramo educativo pasó al Despacho de Relaciones Interiores y Exteriores; durante el año de 1856 forma parte del Ministerio de Relaciones Interiores, Justicia, Negocios Eclesiásticos e Instrucción Pública. De 1864 a 1867 la educación estuvo atendida durante esta época, por el Ministerio de Instrucción Pública y Cultos.

Una vez que ha triunfando el proyecto liberal en 1867, el gobierno de Benito Juárez estructura la Secretaría de Estado y del Despacho de Justicia e Instrucción Pública; siguiendo las Leyes de Reforma que le imprime a la enseñanza pública el carácter de laica, gratuita y obligatoria. Este Ministerio se ocupará de la educación en nuestro país hasta inicios del siglo XX. (1905). (www.sep.gob.mx)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Casi dos décadas después, El régimen de Don Porfirio Díaz crea la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, la primera que tuvo la única responsabilidad de atender la educación de los mexicanos, desligándose del ramo de Justicia o de cualquier otro.

Durante la lucha revolucionaria, en sus años críticos, el Gobierno Federal no pudo atender la educación de todo el territorio nacional, por lo que cada entidad se encargó de las escuelas de su jurisdicción. En la capital de la República se creó la Dirección General de Educación Primaria en el Distrito Federal esto en el año de 1915, ocupándose únicamente de las escuelas de la ciudad.

En Mayo de 1917 se suprime definitivamente la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes; por lo que la educación elemental en todo el país pasaría a manos de los Ayuntamientos y, la educación superior al Departamento Universitario y Bellas Artes. (www.sep.gob.mx)

El proceso revolucionario trajo consecuencias muy importantes para la educación en el año de 1921, tiempo en el que fue creada la Secretaría de Educación Pública, dando inicio a una acción educativa nacional y crea también la organización del Sistema Educativo Nacional.

#### 1.1.2 ANTECEDENTES: INICIOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Ante las ideas defendidas por Venustiano Carranza acerca de la autonomía municipal, en la Constitución de 1917, se suprimió la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, pues contraria a la aspiración de democratizar la administración educativa, sólo abarcaba al Distrito Federal y los territorios federales. A pesar de las buenas intenciones, los municipios fueron incapaces de afrontar la problemática educativa y ya

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

para 1919, la educación pública resentía gravemente la falta de una adecuada organización.

Con la llegada de Adolfo de la Huerta al poder, se iniciaron cambios para poner remedio a esta situación, otorgando la función educativa al Departamento Universitario, disolviendo la responsabilidad del gobierno del Distrito Federal.

El 25 de septiembre de 1921, se crea la Secretaría de Educación Pública iniciada por el Lic. José Vasconcelos, quien se había revelado como uno de los más firmes partidarios de dar a la educación el carácter federal. El Lic. Vasconcelos como rector de la Universidad Nacional Autónoma de México y titular del Departamento Universitario, formuló el proyecto de lo que es hoy la Secretaría de Educación Pública (SEP), 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.

Los tres departamentos fundamentales que se crearon con base a la aspiración de Vasconcelos fueron:

- El departamento escolar: en el cual se integraron todos los niveles educativos, desde el jardín de infancia, hasta la Universidad.
- El Departamento de Bibliotecas: con el objeto de garantizar materiales de lectura para apoyar la educación en todos los niveles, y
- El Departamento de Bellas Artes: para coordinar las actividades artísticas complementarias de la educación. ([www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx))

Así, posteriormente conforme pasaban los años, se fueron creando más departamentos con el fin de combatir problemas más específicos, tales como la educación indígena, las campañas de alfabetización, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El Lic. Vasconcelos asumió las tareas educativas desde la vinculación de la escuela con la realidad social, afirmando en su discurso de toma de posesión como rector de la Universidad, lo siguiente:

"Trabajo útil, trabajo productivo, acción noble y pensamiento alto, he allí nuestro propósito". (Vasconcelos, 1922; p.5)

La Secretaría de Educación Pública se caracterizó en sus inicios, por su amplitud e intensidad: organización de cursos, apertura de escuelas, edición de libros y fundación de bibliotecas; éstas medidas en su conjunto, fortalecieron un proyecto educativo nacionalista que recuperaba también las mejores tradiciones de la cultura universal.

Precisamente, es la SEP quien se encargará de todos los asuntos relacionados con la educación en nuestro país, ahora que hemos comenzado el siglo XXI, dicho órgano se ha mantenido como el más importante dentro del ramo educativo, por ser el que rige y establece los lineamientos de los niveles básicos de la educación de los mexicanos.

El impulso de José Vasconcelos (1882-1959) al reinstalar la Secretaría de Educación Pública, estudia admirativamente el programa de Lunatcharsky como ministro de Instrucción en la URSS y elabora un plan de salvación /regeneración de México por medio de la cultura. La eutopía educativa es un proyecto de nación que emite la vieja insistencia de "educar es poblar", de esta forma Vasconcelos establece un plan que incluye los siguientes puntos: (Monsiváis, 1976; p345)

1.- La educación concebida como actividad evangelizadora que se efectúa a través de las misiones rurales que predicán literalmente el alfabeto y despiertan una efectiva, así sea mínima, conciencia cultural. En septiembre de 1922 tiene lugar el Primer Congreso de Maestros con un lema "La tierra como fuente suprema de bienestar económico y moral". Vasconcelos declara su ambición de entonces:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*"ligar el esfuerzo misionero católico, que engendró nuestra nacionalidad, con un proselitismo regenerador, que sin prejuicio de especializarse en los aspectos técnicos de la cultura moderna, lograrse frutos de espíritu tan fecundos como los antiguos, cuya raíz es el amor del semejante."*

Los cursos para maestros rurales centran su enseñanza en actividades manuales como el cultivo de la tierra y en las pequeñas industrias. Cuando Vasconcelos deja la Secretaría en 1924, hay más de 100 misioneros y unas mil escuelas rurales federales.

2.- Campañas contra el analfabetismo. La batalla contra el analfabetismo trae consigo la fe en el libro y la fe en la biblioteca; Una estructura predominante: la escuela rural cuya intensión primigenia fue adaptarse a los requerimientos de las comunidades campesinas.

*"La mejor manera - señala Vasconcelos - de evitar represalias futuras era educar a las masas, convirtiéndolas a la comodidad de la vida civilizada".*

3.- Difusión y promoción de las artes. Se funda un Departamento de Bellas Artes cuya obligación es multiplicar, pedagógicamente, el entusiasmo por la pintura, la escultura, la música, y el canto.

4.- El primer contacto cultural programado con el resto de la cultura latinoamericana y la española.

5.- La incorporación de la minoría indígena a la nación a través de un sistema escolar nacional.

6.-El redescubrimiento, la difusión y el patrocinio de las artesanías populares.

Los puntos anteriores, son el planteamiento para transformar la educación en México, los cuales son considerados por Vasconcelos para sustentar las bases de lo que sería posteriormente la educación básica.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El nivel educativo más importante en nuestro desarrollo académico, es sin duda alguna, la educación primaria, ya que en ella se sientan las bases más relevantes que caracteriza al ser humano dentro de una sociedad en constantes cambios.

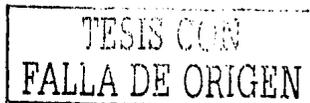
Factores como: aprender a leer, escribir, sumar, multiplicar o restar, son algunos de los conocimientos que se adquieren a temprana edad (generalmente a partir de los 6 años), conocimientos que, si satisfactoriamente son inculcados en el niño, posteriormente se convertirán en un "escudo de protección" que le permitirá más adelante, desarrollarse dentro de una organización, para satisfacer sus necesidades económicas y sociales.

Los inicios de las escuelas primarias, se dan a raíz de la transformación que enfrenta el ámbito educativo, Vasconcelos ya como dirigente de la Secretaría de Educación Pública, amplía el programa de educación y comienza a extenderlo por los lugares más lejanos del país, siendo el Estado de México uno de los lugares en que mayor trascendencia tuvo la educación escolar.

En el siguiente apartado, conoceremos de manera particular, el origen de la Escuela Primaria Federal "Lic. Benito Juárez" FORD 53, por ser el objeto donde se realizará el estudio de la Comunicación Organizacional, considerando que sus objetivos y planes de trabajo están sustentados por los lineamientos que establece la Secretaría de Educación Pública.

### 1.1.3 ORIGEN DE LA ESCUELA "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

El desarrollo demográfico de Atizapán de Zaragoza, uno de los 124 municipios que comprende el Estado de México, ha traído un enorme número de niños y jóvenes que necesitan satisfacer sus requerimientos en cuanto a planteles educativos y centros culturales.



En el Pueblo de San Mateo Tecoloapan, -perteneciente al municipio de Atizapán de Zaragoza, Estado de México- existen 7 escuelas que ofrecen servicios educativos de nivel primaria dentro y alrededor de dicha población, incluyendo la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53.

Para comprender y tener una idea más clara de cómo surge este lugar, se hace mención de las raíces culturales de este pueblo.

El jeroglífico de Tecoloapan está compuesto por Apantli - Caño y Tecolotl - Búho, que si se le da una interpretación a la palabra Tecoloapan el significado es río de búhos o tecolotes.

Tecoloapan fue al nombre que tenía el poblado hasta antes de la época de la conquista, sus actividades económicas eran la agricultura y la ganadería principalmente.

Después de la conquista de los españoles, Tecoloapan se ve afectado por la invasión de los misioneros católicos, quienes tratan de apoderarse de las tierras e imponen una imagen religiosa que los tecoloapenses venerarían: San Mateo. Desde entonces, se le conoce a este sitio como San Mateo Tecoloapan. (Herrera,1980; p73)

Ante los cambios sociales, políticos y económicos, el municipio de Atizapán de Zaragoza hace frente a la necesidad de construir escuelas que ofrecieran instrucciones educativas para los atizapenses. La mayoría de los habitantes de este lugar, antes de los años 30's, acudían a la ciudad de Tlalnepantla o a la Ciudad de México para desarrollarse en el ámbito educativo, debido a que en dicho municipio no había las suficientes escuelas para educar a un gran número de aspirantes. Los que tenían posibilidades económicas, que eran pocos, acudían a recibir instrucción particular, pero la mayoría de los habitantes carecían de dichas posibilidades, lo que dificultaba que siguieran sus estudios. (Rodríguez,2002; p87)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Entre los años de 1940 y 1955, los niños desde muy pequeños, se dedicaban a trabajar en empleos que, para ese entonces, eran de albañilería, panadero, arriero, comerciante, abarrotero, chofer de camiones, cobrador de los mismos, pintores de brocha gorda, campesinos, pulqueros y otros oficios que los ayudaban a sobrevivir en este municipio, en aquel tiempo, dicho municipio estaba integrado por el pueblo de San Mateo Tecoloapan, Santa María Calacoaya, el viejo pueblo de Atizapán de Zaragoza y algunas colonias más, que habían nacido a mediados de la tercera década del siglo, es decir, 1925 aproximadamente. ( Rodríguez,2002;p87)

Ante la llegada de la industria, se modificó el modo de vida de muchas familias que habitan el pueblo de San Mateo Tecoloapan, dicha actividad sustituye las labores del campo, y ante esta situación, los habitantes se ven obligados a construir una escuela que cumpliera con sus expectativas de desarrollo.

La Escuela Primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53, aún sin exactitud, se inicia por fines de los años cuarenta, se dice que fue un Señor llamado Juan Barssé, de origen italiano, quien ya radicaba en el pueblo y era el dueño de parcelas muy extensas, quien donó el terreno para la construcción y edificación de lo que sería la escuela.

Al inicio, sólo fueron tres salones los que se construyeron de la escuela primaria, cuyas paredes eran de adobe y techadas con lámina. En cada salón, se agrupaban a niños de primero a cuarto grado escolar, los niños que aspiraran a terminar sus estudios, tenían que trasladarse al municipio de Tlalnepantla para cursar el quinto y sexto grado escolar y de esa forma culminar sus estudios básicos.

Uno de los problemas más fuertes que enfrentaban los profesores de aquella época: eran grupos muy reducidos, ya que eran contados los niños que asistían a recibir instrucción escolar, debido a que los adultos de ese lugar no dejaban ir a los niños a estudiar por mandarlos a las actividades propiamente del campo. Los primeros

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

profesores que llegaron a este lugar, se dedicaron a la tarea de visitar las casas para ofrecer sus servicios educativos, teniendo como respuesta: la negativa de los padres de esos chiquillos, quienes los ocultaban dentro de sus casas y se excusaban bajo el pretexto de que no tenían hijos. Esta situación afectaba la estabilidad de la escuela, ya que sólo llegaron a contar con 250 alumnos inscritos al término de los años cincuenta. Conforme transcurría el tiempo, la escuela va teniendo cambios físicos entre los años de 1965 y 1975, donde la compañía de automóviles Ford, específicamente, afines del año de 1971, se compromete a edificar las 2 terceras partes de la institución, y la tercera parte, se edificaría con los fondos monetarios que se recaudaban de las actividades desarrolladas dentro del plantel, tales como: Kermesse y bailes, cuyas actividades eran organizadas por parte de profesores, padres de familia y alumnos de aquella época.

Logrando de esta manera, durante el año de 1972, inaugurar el nuevo edificio de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" FORD 53, el cual contaba con 9 salones, 9 profesores y el director de la escuela.

Desde sus inicios, la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" se ha transformado, y no sólo en cuanto a la construcción del edificio, sino también se ha visto afectado de manera estructural, enfrentando cambios importantes a nivel dirección escolar.

#### 1.1.4 DESARROLLO, TRANSFORMACIONES Y ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las transformaciones que tuvo la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" a nivel dirección escolar fueron muy relevantes: durante los primeros diez años, ubicando el periodo de 1944-1954 aproximadamente, la organización tuvo que afrontar una resistencia hacia el plantel dada la poca motivación e interés de las personas en edad escolar para asistir a ella. Una vez superada la etapa anterior, poco a poco, se recibe el apoyo de la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

población para que asistan los niños a recibir instrucción educativa, logrando de esta forma la estabilidad de la institución.

Los cambios directivos que enfrentó la escuela en sus diferentes etapas son los siguientes:

Durante los años de 1954 a 1958, la dirección escolar estuvo a cargo del Profr. Eduardo Domínguez Zarate, quien duró cuatro años al frente de la organización, enfrentando una etapa difícil en el ámbito educativo, pero una vez superada dicha etapa, sale de la escuela por obtener un puesto de supervisión escolar.

De 1958-1962 el Profr. Filiberto Rojas será quien se encargue de administrar la escuela por un periodo de cuatro años aproximadamente, a quien lo destituyen por tener problemas de Alcoholismo.

De 1962-1964 el Profr. José Reza encabeza la escuela por un corto periodo de menos de dos años, quien por problemas de salud se ve obligado a retirarse laboralmente.

De 1964-1966 el Profr. Blas Ontiveros Flores es nombrado director de la escuela, y por tener problemas personales con el personal docente de la escuela se ve obligado a presentar su renuncia.

De 1966-1970 el Profr. Virgilio Razo coordina durante cuatro años esta institución, viéndose obligado a dejar la dirección escolar por cambio de domicilio.

En 1970 el Profr. Felipe González Pérez, estuvo como director interino por un periodo muy corto, menos de un año.

De 1970-1972 el Profr. Germán Flores, trabajó en la escuela por menos de dos años y su salida es a raíz de problemas que tuvo con el personal docente.

De 1972-1974 el Profr. Arturo Acosta Caballero, se encarga de la dirección escolar por sólo dos años, quien se ve obligado a dejar el puesto por problemas personales con profesores de la escuela.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De 1974-1998 el Profr. Fernando Aguirre Vite quien desempeñó su papel como director de la escuela primaria, estabilizó a la institución durante 22 años que duró al frente de esta organización. Su salida fue por motivo de cumplimiento de servicio educativo (Jubilación), donde la ley de educación así lo establece, considerando como mínimo, treinta años de labor para otorgar jubilación a quien preste dicho servicio.

A partir de 1998 se encuentra al frente el Profr. Adrián Cárdenas San Román.

Como notas importantes, cabe destacar que:

- Se dice que antes de 1954 ya había existido una persona a cargo de la dirección escolar que duró aproximadamente 10 años.
- Durante el periodo de 1974 a 1980, la escuela Benito Juárez sobresalió de las demás escuelas federales de la zona escolar, en el ámbito educativo.
- La Secretaría de Educación Pública, no restringía el número de inscripción, por lo que la autoridad competente de la escuela decidía el número de niños que serían inscritos.
- Entre los años de 1975 a 1980, la escuela contaba con 14 grupos con 50 alumnos cada uno, el servicio que ofrecía la escuela en esa época era bueno por lo que la demanda crecía año con año.
- La planta docente que integraba esta organización (1975-1980), se apegaba al reglamento de la institución y trataba de cumplir con lineamientos tales como: disciplina, orden, puntualidad, y demostraba capacidad para desarrollar algunas comisiones asignadas por la dirección escolar.
- La Secretaría de Educación Pública establece un Consejo Técnico Escolar con el objeto de auxiliar a la dirección de la escuela, dicho Consejo estaba integrado de la siguiente forma: Presidente, Secretario de Actas y Acuerdos, Comisión de Aprovechamiento Escolar, Comisión de Higiene Escolar, Comisión de Orden y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Disciplina, Comisión de Asistencia y Puntualidad, Comisión de Acción Social, Comisión de Cooperativa, y la Comisión de Deportes.

- A partir de 1981 aproximadamente, la escuela se ve en la necesidad de incrementar dos grupos más, ante la enorme demanda educativa, logrando un total de 800 alumnos - número máximo - que llegó a tener la institución.

En el siguiente apartado, conoceremos cómo es la organización en la actualidad, cómo está estructurada, y cuál es su función principal.

## 1.2 LA ESC. PRIM. "LIC. BENITO JUAREZ" FORD 53 COMO SISTEMA.

Sabemos que la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" es una organización por que en ella laboran más de dos personas que tienen un objetivo en común que la misma organización demanda, sin embargo, también se debe considerar a la escuela primaria como un sistema ya que dicha organización tiene contacto con el exterior, es decir, se relaciona con otros subsistemas de los que dependerá para su funcionamiento.

Para entender en términos teóricos en que consiste un sistema, retomemos el concepto que nos da Guillermo Michel, en el que señala a un sistema como:

*"Un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función del todo".* Este autor utiliza las características de una organización recomendadas por Edgar Schein para diferenciar a un sistema:

- 1.- La organización debe concebirse como un sistema abierto; es decir, que tiene múltiples relaciones con el ambiente.
- 2.- La organización debe concebirse como un sistema con múltiples propósitos o funciones necesarias para integrar y coordinar.
- 3.- La organización conlleva muchos subsistemas que son mutuamente dependientes, sus cambios afectarán el comportamiento de los demás.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4.- La organización existe en un ambiente dinámico.

5.- Las múltiples relaciones entre la organización y su ambiente dificultan especificar claramente las fronteras de una entidad dada.

Con estas características se define a las organizaciones como formaciones sociales integradas por personas que cumplen con ciertas funciones orientadas a desarrollar ciertos objetivos.

Ante el planteamiento de Joss Méndez y otros, se considera que la organización en este caso, la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", retomando la definición de Edgar H. Schein "es la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad." (Joss,1990;p81)

Por lo tanto, cabe señalar que la escuela "Lic. Benito Juárez" cumple como organización formal ya que depende de sus miembros; su propósito es de carácter práctico ya que sus miembros no se ven emocionalmente involucrados en la interacción necesaria para alcanzar las metas del grupo porque interactúan en papeles segmentarios. Así, la escuela cumple con su función de organización social dado que es un grupo de personas que interactúan entre sí en virtud de que mantienen determinadas relaciones sociales con el fin de obtener ciertos objetivos.

La organización es formal ya que a primera vista se reconoce la existencia del organigrama, sus características principales se destacan por las comisiones que se desarrollan durante el ciclo escolar. Cada uno de los profesores del plantel, tienen a su cargo una comisión a cumplir que es asignada por el Presidente del Consejo Técnico Consultivo, quien en este caso es el Director de la escuela.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El organigrama de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" se puede apreciar en el interior de la Dirección Escolar, dicho documento se encuentra enmarcado y poco visible para las personas que no conocen las instalaciones, pero para los miembros de la escuela el organigrama es familiar y saben donde pueden ubicarlo.

A diferencia de años anteriores, las comisiones escolares han ido en aumento, según las necesidades y requerimientos de la misma organización, es el estar en un constante cambio según la época y la manera en que deba operar dicha organización.

Considerando estas comisiones, el que se realicen de una manera o de otra, dependerá de los miembros que tengan a cargo dicha comisión, sin embargo, la organización opera mediante la existencia de las primeras.

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 se encuentra integrada por el Director del Plantel, 16 maestros con grupo, 1 profesor de Educación Física, 2 Profesores de USAER (encargados de tratar casos de niños con alguna deficiencia física), 637 alumnos inscritos, 1 auxiliar administrativo, 2 conserjes (uno de ellos recién contratado) y la Sociedad de Padres de Familia integrada por 7 personas.

No todos los elementos antes mencionados, se pueden apreciar en el organigrama de la escuela, sin embargo, de manera operacional la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" funciona con todos estos elementos.

Una vez que se ha destacado los elementos que integran la escuela Benito Juárez", veamos en el siguiente apartado, a los teóricos más importantes de la Teoría de Sistemas; conceptos tales como: ambiente, insumo, transformación, producto, frontera, etc. son algunas definiciones que conoceremos y que ayudarán a ampliar el análisis sistémico del entorno de la organización estudiada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.2.1 UN ACERCAMIENTO DE LA ESC. PRIM. COMO SISTEMA.

E. Trist es uno de los autores que se interesa por el estudio de la organización como sistema, quien junto con otros autores, como Bamforth y Emery, identificaron como algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones así como las partes -subsistemas- más importantes de cualquier organización.(Fernández, 1991; p 49)

El autor identifica algunos de los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones, estos subsistemas son:

- Producción
- Mantenimiento de la estructura
- Subsistemas de "frontera" o de soporte a la producción (compras, selección de personal, etc.)
- Adaptativos
- Gerenciales o administrativos

Con los puntos anteriores, Trist enfatiza la importancia de identificar estos subsistemas, sus funciones, mecanismos y responsabilidades, para entender el funcionamiento del todo.

Por otro lado, Daniel Katz y Robert Kahn logran sistematizar, complementar y difundir muchas de las ideas centrales de la Teoría de Sistemas. Una de las ideas centrales es la de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes.

Destacan que un sistema abierto es aquel que se visualiza en interrelación directa 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. (Fernández,1991;p52-53)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Estos autores identifican nueve elementos, que se encuentran presentes de una u otra manera en todo sistema u organización. Dichos elementos son:

- 1.- Entrada. O la energía importada del medio ambiente.
- 2.- Proceso. La transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio.
- 3.- Salida. El elemento terminado es exportado al medio ambiente.
- 4.- Ciclo de eventos. El intercambio de energía con el medio es cíclico. Es un proceso continuo.
- 5.- Entropía negativa. Si la entropía es el proceso natural de desorganización o degeneración, para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan.
- 6.- Información. A las organizaciones no sólo entran materias primas, sino información del medio que les permite planear. Una vez "exportado el producto", la información vuelve a entrar en forma de "retroalimentación", fundamental para la evolución y control organizacional.
- 7.- Estado de equilibrio. La importancia de la energía necesaria para evitar la entropía negativa, permite a las organizaciones mantener en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (homeostasis)
- 8.- Diferenciación. Las organizaciones se mueven hacia una diferencia (especialización de la función de sus partes, o subsistemas)
- 9.- Equifinalidad. Los sistemas abiertos pueden llegar a algunos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.

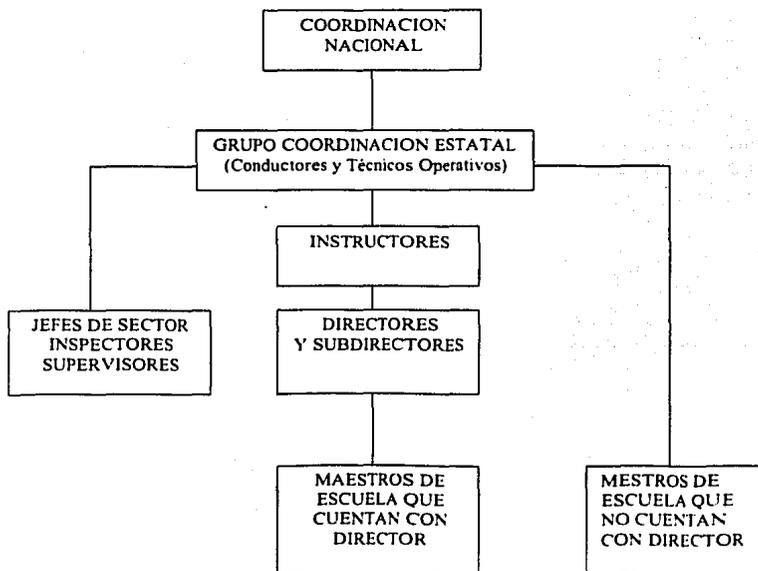
Esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad: identificación de las partes

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

o subsistemas de la organización y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes. La teoría de Sistemas da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

Una vez que hemos entendido a la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" como organización, por tener una estructura funcional dentro de la misma, no debemos aislar su existencia en relación con otros subsistemas, dichos subsistemas son parte importante para la operacionalidad y funcionamiento de la organización en sí.

A continuación, se expone la estructura operativa donde se destacan los subsistemas que se encuentran inmersos y/o en contacto con la organización en cuanto al proceso educativo se refiere: **ESTRUCTURA OPERATIVA**



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los sujetos e instancias involucradas en el proceso educativo, dependen en mayor o menor medida de los demás, es decir, son subsistemas que están completamente ligados para responder con un trabajo de organización, como es el caso de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez"; Sin embargo, ésta organización tiene contacto con otros subsistemas, que se encuentran en el medio ambiente y que están vinculados en el funcionamiento de la institución, tales como: La compañía de automóviles FORD, el Centro de Salud, la Comisión de Colonos del Pueblo de San Mateo Tecoloapan, el H. Ayuntamiento de Atizapán, la Compañía de Luz y Fuerza y, los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM).

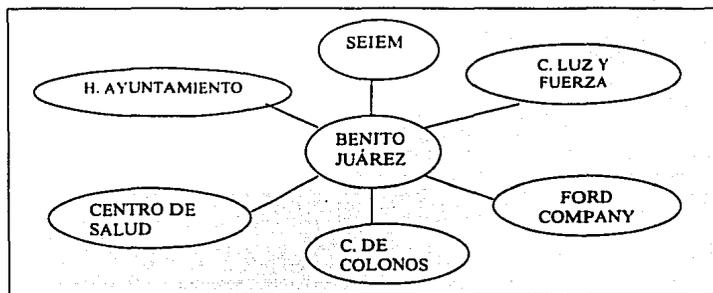
Cada uno de éstos subsistemas no sólo apoyan el proceso educativo como lo hemos señalado, sino también intervienen en el funcionamiento de la escuela primaria, y sus funciones más notorias de cada uno de éstos subsistemas son las siguientes:

- FORD Company: éste subsistema ha donado equipo de cómputo a la escuela primaria (20 computadoras), con la finalidad de capacitar a 640 niños inscritos actualmente. También capacita al personal correspondiente a través de cursos de actualización (ÚNETE Y ENLACE).
- Centro de Salud: éste subsistema, correspondiente al municipio de Atizapán, ofrece servicios médicos. El personal capacitado atiende a los alumnos de la escuela proporcionándole medicamentos, vacunas, revisiones bucales y grado de desnutrición, etc. Todo esto sin costo alguno para la comunidad escolar.
- La Comisión de Colonos del Pueblo de San Mateo Tecoloapan: se encarga de proporcionar el servicio de agua potable, principalmente, vigilando que no falte este servicio para el bienestar de la población escolar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- SEIEM: éste subsistema proporciona a la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" los recursos humanos (profesores) y materiales (libros de texto, material didáctico, mobiliaria, etc.) que son indispensables para el desarrollo de la labor educativa.
- H. Ayuntamiento de Atizapán: proporciona al objeto de estudio material de construcción, material deportivo y, ofrece el servicio de recolecta de basura.
- La Compañía de Luz y Fuerza: éste subsistema se encarga de suministrar la energía eléctrica al plantel educativo.

En el siguiente cuadro podemos apreciar los subsistemas que se encuentran inmersos en el entorno de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53:



*Subsistemas que se encuentran en el medio ambiente (entorno) del objeto de estudio.*

Sin embargo, ubicando el área que más contacto tiene con el entorno es la Dirección de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" quien está externamente ligada con varias dependencias gubernamentales.

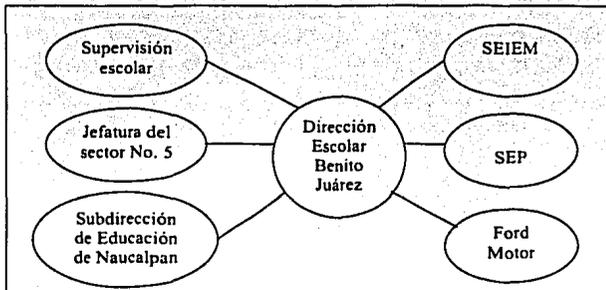
Los subsistemas que tienen trato directo con la dirección escolar principalmente son los siguientes:

- a) Supervisión escolar
- b) Jefatura del sector No 5
- c) Subdirección de Educación de Naucalpan
- d) Servicios Educativos Integrados al Estado de México

e) Secretaría de Educación Pública

f) Ford Motor Company.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar los subsistemas que tienen contacto con la Dirección Escolar:



*Subsistemas que se relacionan con la Dirección Escolar.*

Una vez que se han señalado los subsistemas que tienen contacto directo con la dirección de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" veamos en el siguiente apartado, el ambiente general y activo de la organización estudiada.

### 1.2.2 AMBIENTE GENERAL Y ACTIVO DE LA ESC. PRIM. "LIC. BENITO JUAREZ"

Para determinar como se encuentra el ambiente entorno a la escuela primaria, a continuación se da la definición de ambiente con la finalidad de dar al lector, una idea más clara sobre el estudio de la organización.

**AMBIENTE:** Es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema. Duncan (Huse Edgar, 1980; 66)

Rogers y Rogers y Aldrich concuerdan en que el ambiente:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Está formado por 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;p277)

Esta definición considera tres puntos esenciales:

- el interés por el estudio del ambiente relevante para una determinada organización.
- que al conocer y comprender este ambiente se podrán tomar decisiones que afecten positivamente la vida y la efectividad de la organización.
- y que ésta dinámica es mejor entendida desde la perspectiva de sistemas.

El ambiente relevante de una organización, son las transacciones que realiza ésta para funcionar. Varía según la estructura interna, giro y sector de la organización, así como su situación en tiempo y espacio. (Fernández,1991;277)

Al referirnos a un ambiente organizacional, debemos entenderlo como el ambiente relevante de una organización determinada; Así, si hablamos de que la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" está constituida por "aquellos organismos que controlan, regulan y apoyan las actividades propias de la organización" (Fernández,1991;277) podemos señalar que la Secretaría de Educación Pública es el órgano fundamental que controla, regula y apoya las actividades educativas que se desarrollan dentro del objeto de estudio.

Levison realiza una conceptualización muy atinada sobre el ambiente relevante, donde lo divide en estímulos primarios y secundarios. Los estímulos primarios son: las condiciones del mercado, las condiciones de los proveedores y las condiciones laborales. Conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización. Estos estímulos se encuentran inmersos en un Ambiente Activo, donde los subsistemas tienen contacto directo con la organización en estudio. En el caso de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", se ha señalado, que uno de los subsistemas más

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

importantes es la Secretaría de Educación Pública (SEP), por ser un órgano que establece la forma de operar de las escuelas públicas.

Por otro lado, los estímulos secundarios se encuentran inmersos en un Ambiente General, éstos estímulos están constituidos por: lo legislativo (aranceles, tarifas e impuestos); el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país. Afectan al entorno completo de una organización, incluyendo a los estímulos primarios. El ambiente general de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" administrativamente es autónomo, pero financiada por el gobierno; para el mantenimiento del edificio los padres de familia aportan una cuota anual.

Existen ámbitos de competencia de los estímulos secundarios que pueden afectar el funcionamiento de la escuela primaria, los cuales se identifican tres principalmente:

1.- En el **Ámbito Económico**: Uno de los principales problemas que puede influir en el funcionamiento de la escuela es: a) el cambio que puede sufrir la economía del país, porque ante una crisis puede provocar un incremento de niños que recurran a los servicios que ofrece la escuela, poniendo en peligro un exceso de alumnos dentro de la institución; b) también que ante esa crisis, ya no haya recursos económicos para mantener al personal capacitado, viéndose obligado el gobierno a realizar un recorte de personal. Si el gobierno no tuviese el recurso económico suficiente para el subsidio de las escuelas primarias, esto afectará la existencia de la organización.

2.- **Ámbito Educativo**: Ante la falta del recurso humano (profesores capacitados) puede ocasionar un bajo rendimiento escolar por parte de los alumnos que están inscritos dentro de la institución educativa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3.- **Ámbito Legal:** Las transformaciones que puedan sufrir las normas y leyes que se establecen con el fin de ofrecer un servicio como es la educación, desequilibrando los intereses de una sociedad en vías de desarrollo educativo.

Por lo que se destaca que el ambiente activo (estímulos primarios) de la organización, es estable porque los cambios que se dan dentro de ella no son constantes. Es decir, al estar garantizado el subsidio que se ofrece a las escuelas públicas también garantiza el mercado, por lo tanto, es poco probable que pueda desaparecer la organización.

Se considera que los estímulos primarios conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización, y los estímulos secundarios son relevantes pero de un modo más general porque son éstos los que afectan al entorno de la organización.

En el siguiente punto, se señalan los insumos de la organización estudiada, y cómo se transforman para dar como resultado un servicio.

### 1.2.3 LOS INSUMOS, TRANSFORMACIÓN Y PRODUCTO DE LA ESC. PRIM. "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

Una organización está unida a su ambiente tanto por sus insumos como por sus productos que entran y salen de la primera en forma constante; la transformación de los insumos son como resultado el producto final que la organización realiza.

Para entender los elementos empleados en este punto, se definen los siguientes conceptos:

**INSUMOS:** Son la materia – energía y la información absorbida por el sistema desde su ambiente. Algunos teóricos de sistemas diferencian entre dos clases de insumos a un sistema: 1) insumos de mantenimiento que energizan el sistema y lo ponen en condiciones de funcionar y 2) insumos de señal que proporcionan al sistema la información que va a procesarse (Berrein en Huse Edgar, 1980: 70)

Los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados a la misma. Las organizaciones requieren energía, personas, recursos materiales y financieros, e información

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" requiere de los siguientes insumos para el funcionamiento de la misma:

Energía: La luz

Recursos Humanos: Personal Docente, Administrativo, Alumnos, algunos Padres de Familia e Intendencia.

Recursos Materiales: Edificio, Pizarrones, bancas, escritorio, borradores, sillas, gises, estantes, etc.

Recursos Tecnológicos: Computadora, teléfono, aparatos de sonido, copiadora.

Recursos Financieros: Dinero

Recursos Informativos: reglamento escolar, material bibliográfico, plan de trabajo, actualización para el personal docente.

Los insumos antes expuestos, en su conjunto son necesarios para el funcionamiento de la escuela primaria, los cuáles son transformados desde el momento en que ingresan a la organización hasta que vuelven a salir de ésta pero como producto. Pero, ¿cómo se da esa transformación?

Veamos más detalladamente en qué consiste la transformación de los recursos antes señalados:

**TRANSFORMACIÓN:** es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. Ocurre desde el momento en que los recursos materiales, y financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que salen de ésta.(Fernández,1991;15)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

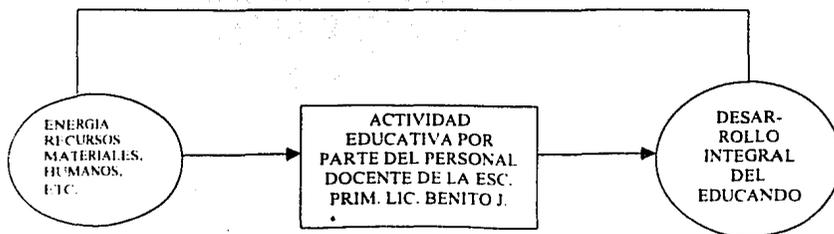
El proceso de transformación que se da en la escuela es precisamente cuando se utilizan todos los insumos para transmitir los conocimientos a los alumnos de la escuela primaria. Lo que genera de esta forma la modificación que se le dan al alumno en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes.

**PRODUCTO:** Es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente. Para la teoría del sistema abierto el producto se define como la información, la materia - energía y otros resultados que el sistema descarga en su ambiente.

En la organización el producto se convierte en un servicio que es la educación. Por lo que decimos que en la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 el producto es la enseñanza educativa.

Si se ha considerado a la organización como un sistema abierto por tener un intercambio de energía con el exterior, en su mayoría siempre tendrá fronteras, es decir, que los insumos, la energía o la información se cruzaran desde el interior de la escuela primaria hacia el exterior y viceversa.

De esta manera se caracteriza a continuación el siguiente ciclo de eventos de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez":



*Ciclo de Actividad de un sistema Abierto.*

TESIS CON  
PALMA DE ORIGEN

Un sistema abierto, al intercambiar energía con el medio, realiza un ciclo de actividad. El sistema recibe una corriente de entrada energética proveniente del medio. Esta energía una vez en el interior del sistema, sufre una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía que sale al exterior como una corriente de salida. Este proceso de intercambio es el que permite al sistema poder seguir existiendo. Pero para que esto suceda así, "la corriente de salida necesita ser capaz de lograr producir, por lo menos, la corriente de entrada, es decir, la energía necesaria para mantener en funcionamiento al sistema". (Johansen,1979;27)

Una vez que se ha expuesto el ciclo de eventos en el siguiente punto se definirá a que se le llama frontera, identificando cuales son las áreas de la escuela primaria que funcionan como tales.

#### 1.2.4 LAS FRONTERAS DE LA ESCUELA PRIMARIA "LIC. BENITO JUÁREZ"

El término "frontera" se refiere, en base a la teoría de sistemas, a aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él.(Johannsen,1975;66)

En la escuela primaria, la dirección escolar es una de las fronteras, por ser el componente que tiene contacto con el exterior de manera obligada, es decir, para que la organización se defina como un sistema abierto, debe mantener contacto directo con el exterior.

Los medios principales con los que se relaciona la dirección escolar son los siguientes:

- Medio ambiente físico.
- Medio ambiente social.
- Medio ambiente económico.
- Medio ambiente cultural.

- Medio ambiente político.

Recordando que al inicio de éste capítulo se plantea la existencia de comisiones, éstas son reconocidas por la organización y se establecen como una vía de apoyo para el funcionamiento de la institución. Dichas comisiones también son consideradas como frontera, debido a que según sus características funcionales, tienen contacto con el exterior, un claro ejemplo de ello, es el caso de la Comisión de Teléfono y Copiadora, para que estos dos aparatos sean utilizados por los miembros de la organización, deben de mantenerse en buenas condiciones y para ello, se requiere de dar el mantenimiento necesario. En el caso de los subsistemas que se encuentran en el exterior y que son los encargados de proporcionar dicho mantenimiento son principalmente, la compañía de Teléfonos TELMEX y en el caso de la Copiadora es ERICSSON.

También a la Comisión de Padres de Familia se considera como Frontera, ya que los miembros que integran dicha comisión se encuentran en una constante relación con el exterior, ya sea para solicitar algún servicio que requiera la institución o bien, para proporcionar lo necesario para el funcionamiento de la organización.

Una vez identificadas las fronteras y cuáles son los medios con los que se tiene contacto desde el exterior, se señala el grado de relación que tiene la organización con su entorno.

#### 1.2.5 LA ESC. PRIM. "LIC. BENITO JUÁREZ" ES AUTÓNOMA – CENTRALIZADA.

Durante el análisis sistémico que se ha desarrollado en este primer capítulo, es necesario reconocer que la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" es independiente del entorno para su operacionalidad interna. Es necesario reconocer que la capacidad de respuesta del entorno depende de cómo se configura internamente la organización. Se

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ha demostrado que existen subsistemas que se encuentran en el entorno y están relacionados —en mayor o menor medida— con el objeto de estudio. La existencia de éstos subsistemas hacen posible la funcionalidad de la organización, por ser portadores de un bien o servicio que la escuela requiere para subsistir.

La enseñanza educativa es el producto que ofrece la institución como resultado del proceso de transformación al que se someten los insumos (recursos humanos, materiales, informativos, etc.) que son extraídos del ambiente.

Sin embargo, el grado de dependencia que la escuela primaria tiene del entorno es Autónoma, ya que de manera interna su funcionamiento se da con base a la integración y relación de los miembros que laboran dentro de la organización.

El reconocimiento que se le dé a la organización en el entorno, es necesario para la sobrevivencia de ésta en un mundo competitivo. Así, se destaca que la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" es una escuela oficial por lo cual está subsidiada por el gobierno, situación que no pone en riesgo su mercado para sobrevivir, sin embargo, dependiendo de la imagen que tenga ésta ante el entorno será su demanda.

En el siguiente punto, se destaca la importancia del estudio de la organización con base a la teoría contingente, entraremos a un marco teórico donde se rescatan a los principales autores que profundizan sobre este estudio.

### 1.3 ANÁLISIS CONTINGENTE DE LA ESC. PRIM. "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

La teoría de la contingencia se remonta a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta, esta teoría le da importancia a la influencia del medio ambiente o contexto, considerándolo como "estímulo"; en cambio la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la "respuesta".

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

Esta corriente considera que, si bien hay elementos en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización. (Fernández, 1991; 53-54)

Contingencia: es la dependencia del cumplimiento de una condición. Equivale a condicionalidad.

La teoría contingente se interesa más en procesos de adecuación al medio, tanto del sistema (la organización global) como de sus partes, desde el punto de vista estructural, psicológico y social;

Toma en consideración las situaciones y contextos que se presentan en las organizaciones.

Uno de los principales autores de esta corriente, Joan Woodward, encontró una correlación muy alta entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. Profundizando esos estudios se dedujo una escala de complejidad tecnológica para explicar estas diferencias, con tres niveles:

- a) Producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano)
- b) Producción masiva (de línea o cadena)
- c) Producción de proceso continuo (de flujo)

Dependiendo del nivel de complejidad, encontramos variables como el número promedio de niveles ejecutivos, número de empleados en el tramo de control de los supervisores, porcentaje de costos y su relación con los salarios, etc.

En relación con la comunicación, Woodward indica que la verbal es mayor en las tecnologías unitarias y de proceso continuo mientras que la escrita es más frecuente en la masiva. A diferencia de Tom Burns y G.M. Stalker, estos autores identificaron dos estilos opuestos de administración, que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno. Estos dos estilos son el mecánico y el orgánico. En un medio

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

estable predominaba el estilo mecánico de administración, que caracteriza a la teoría clásica: estructura formal, y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales. Cuando un estilo de administración mecánica se enfrenta al cambio y le es imposible dar una respuesta rápida, Burns y Stalker lo denominan un "sistema patológico".

En cambio, un estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. Dentro de él hay una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones. Esto implica necesariamente una comunicación más frecuente y que incluya no sólo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales.

En el siguiente cuadro, se pueden apreciar los elementos diferenciadores centrales de los estilos mecánico y orgánico de administración de Burns y Stalker:

ESTILO MECÁNICO	ESTILO ORGÁNICO
(medio estable)	(medio cambiante)
• Estructura formal altamente diferenciada y rígida.	Estructura flexible y más informal.
• Definición de derechos y deberes rígida y revisada periódicamente.	Definición de derechos y deberes muy precisa para su adecuación.
• Nivel de influencia dependiente del nivel jerárquico.	Nivel de influencia situacional.
• Autoridad formal.	Autoridad situacional.
• Comunicación formal, preponderantemente escrita y vertical descendente .	Comunicación informal, preponderantemente oral, vertical ascendente, y horizontal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por otro lado, Paul Lawrence y Jay Lorsch realizaron estudios de gran relevancia en diferentes empresas de Estados Unidos, su contribución más importante fue delimitar los impactos del medio ambiente en distintas partes de una organización a los cuales deben responder de forma diferenciada – muy especializada -. La posición de esta corriente implica una revisión profunda de posturas metodológicas y una necesaria adecuación de algunos elementos del método científico (reproductibilidad, universalidad, legislación, etc.) a las ciencias sociales.

En la teoría de la contingencia se debe vigilar la comunicación interna y externa (lo que se recibe y lo que se envía al medio ambiente); en el primer caso tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes.

Lawrence y Lorsch destacan la importancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante, aunque el rol de la comunicación es más completo en la teoría de sistemas, por que en ella se reconocen repercusiones no sólo en el ámbito estructural sino también en el de las relaciones humanas.

### 1.3.1 CARACTERIZACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE DE LA ESC. PRIM.

Considerando que la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" tiene un estilo administrativo mecánico, ya que su estructura es formal porque cada uno de los miembros que laboran dentro de ella tienen definido claramente sus deberes y derechos, y además, cuentan con una autoridad jerarquizada, es necesario caracterizar, desde el punto de vista de la contingencia, al objeto de estudio, con la finalidad de comprender la importancia del estudio sobre el entorno de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A continuación se mencionan puntos importantes como: hostilidad, turbulencia, diversidad, desintegración, escasez, entre otros, para contextualizar al objeto de estudio.

#### 1.3.1.1 HOSTILIDAD: AMBIENTE DE LA ESC. PRIM.

Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y riesgado; produce frustraciones. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico de oportunidades y controlable por la organización.

La escuela primaria se encuentra con un ambiente benigno, seguro, rico de oportunidades y controlable por la organización.

#### 1.3.1.2 TURBULENCIA.

La turbulencia de un ambiente se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles. En cambio, un ambiente será estable cuando la organización se enfrente a un entorno donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes.

La escuela primaria no percibe un ambiente turbulento, por lo contrario es estable, debido a que sus fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes.

#### 1.3.1.3 DIVERSIDAD.

Se dice que un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características.

Por lo contrario, un ambiente es homogéneo para una organización cuando ésta solo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado.

La escuela primaria percibe un ambiente homogéneo por que se concentra al sector educativo; por lo que el servicio que ofrece es únicamente enfocado a la educación básica que los niños reciben dentro de la organización.

#### 1.3.1.4 DESINTEGRACIÓN

La desintegración se refiere al ambiente caótico, casi anárquico, donde la manera de operar de las organizaciones sería incierta.

En cambio, un ambiente altamente estructurado se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado, casi totalitario, donde todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos.

El ambiente de la escuela "Benito Juárez" por estar sujetas a normas y reglamentos se encuentra altamente estructurado. Su funcionamiento está relacionado en cuanto a los lineamientos que debe seguir, éstos lineamientos los establece la Secretaría de Educación Pública y se sustentan tanto en las normas como reglamentos de las escuelas públicas.

#### 1.3.1.5 ESCASEZ

Un ambiente puede clasificarse por su grado de abundancia o escasez. La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforma la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación de la sobrevivencia del sistema.

El ambiente de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" es abundante. En primer instancia, la organización cuenta con todos los recursos - humanos, materiales, financieros, informativos, etc. - necesarios para lograr el funcionamiento de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.3.2 FUENTES DE INCERTIDUMBRE.

Una de las consideraciones más importantes de este punto, es la existencia de la organización a corto, mediano y largo plazo. Es decir, qué tan estable es la organización como para que ésta no desaparezca.

Para entender el grado de incertidumbre que vive la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", veamos la siguiente definición:

Incertidumbre: "es el número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de estas alternativas. Implica falta de orden, de pronosticabilidad, de estabilidad, etc." (Huse,1980;69)

Con respecto al entorno de la organización, para aminorar la incertidumbre de algunas situaciones es necesario que la organización esté lo más informada posible de los acontecimientos que se dan dentro y fuera de ella.

Ya que los sucesos no pueden predecirse, más que con la información.

La incertidumbre "se mide por el número de potenciales que se pueden presentar en una situación dada y la probabilidad de que ocurra uno de los patrones potenciales". (Fernández,1991;18)

#### 1.3.2.1 PROBLEMAS

Los problemas que enfrenta la organización dentro y fuera de ella, pueden caracterizarse en mayor o menor grado, la existencia de esos problemas pueden agravarse si no son detectados a tiempo, lo que puede afectar el desempeño de la organización de forma temporal.

Algunos de los problemas más notorios que enfrenta la organización entorno de ella son:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- El ruido: como elemento generador de distracción en los alumnos, producido por los automóviles que pasan sobre la avenida de la escuela.
  - Las ventanas: que se encuentran en los salones de 5º y 6º por estar ubicadas en un paso peatonal.
  - Las visitas constantes: de los padres de familia en horas no adecuadas ni reglamentadas.
  - La falta de atención al manejo de los recursos financieros.
  - La aplicación de ciertas normas como: la puntualidad por parte del personal docente.
- Este último problema, llama la atención del investigador, y será expuesto con más detenimiento en los capítulos posteriores.

#### 1.3.2.2 COYUNTURAS

Así como se han caracterizado algunos problemas que pueden obstaculizar el funcionamiento de la organización, las coyunturas se presentan como un evento probable (aunque no seguro) que idealmente la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente sus operaciones. Es la dependencia del cumplimiento de una condición.

Algunas coyunturas que se pueden afectar a la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" son:

- Las huelgas: derivadas por sectores externos que manifiesten inconformidad en contra de la escuela.
- El vandalismo: que se genera de varias personas que integran grupos para realizar actividades ilícitas y que pongan en riesgo la estabilidad e integridad de la escuela.

### 1.3.2.3 OPORTUNIDADES.

La organización en estudio, también cuenta con oportunidades para todos aquellos que se relacionen dentro y fuera de la escuela primaria.

Es una situación potencial de ganancia para la organización, como cuando el gobierno protege más mercados.

- El desarrollo educativo en los niños residentes de ese lugar y de colonias aledañas.
- La integración de los padres de familia a las actividades que realiza la organización.
- Mayor vigilancia por parte de las autoridades judiciales (transito) que aseguran un ambiente benigno.
- La cercanía de la escuela para la mayoría de los estudiantes.

### 1.4 MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL AMBIENTE.

Algunos de los mecanismos que utilizan las organizaciones para "extraer" información de su entorno son los siguientes:

- 1) La organización recibe retroalimentación (feedback) directa del ambiente. Tanto puede ser positivo como negativo y se traduce en una señal fácil de decodificar.
- 2) La organización busca activamente información que provenga del exterior, pues la organización no sólo se retroalimenta de mensajes que existen en el entorno de la organización, sino que necesita emprender conductas de búsqueda de información, a fin de predecir posibles eventos que afecten –favorable o desfavorablemente- las metas organizacionales.
- 3) La organización puede optar también por el control, en mayor o menor medida, de los eventos que en él se produzcan. Citando a Katz y Kahn, el control puede ser directo o indirecto. El indirecto puede tomar dos formas: la de reglamentación interna y la de incorporación externa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 4) La organización expande e integra otro subsistema como un intento de controlar su ambiente.
- 5) Como resulta imposible que una organización tenga control directo sobre todas las instancias del ambiente, trata de influir por lo menos indirectamente.

La escuela Benito Juárez extrae información del entorno por medio:

1. Directo. Sé retroalimenta de mensajes que existen en el entorno de ella, como las que se reciben de parte de las autoridades educativas del municipio, de la Secretaría de Educación Pública, de varias dependencias gubernamentales, de diversos centros culturales de la zona, etc.
2. Control. Se sujeta a un reglamento interno, ley de educación, ley de servidores públicos, etc.

El funcionamiento de la escuela depende de la información que obtenga del exterior, porque los objetivos y planes de trabajo son implementados por organizaciones que están por encima de la escuela primaria. Son órganos superiores que establecen la modalidad de desarrollo de las actividades que se realizarán en un determinado tiempo - espacio.

#### 1.5 DIAGNÓSTICO CON RESPECTO A LA TOMA DE DECISIONES DE LA ESCUELA PRIMARIA "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

La Dirección de la Escuela "Benito Juárez", es el área que se encarga de la toma de decisiones con respecto al entorno, ya que toda información que proviene del exterior es recabada en dicha área. Algunos de los trámites que deben hacerse conforme al proceso educativo, como por ejemplo, la captación de alumnos para el ciclo escolar 2002-2003, fueron realizados dentro de la dirección escolar, éste proceso se realiza cada año y la asignación de grupo para el personal docente es considerando por parte

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de la Dirección Escolar. Sin embargo, es necesario que las dependencias como: la supervisión escolar y el sector principalmente, sean informados de dicho acontecimiento.

Aunque por otro lado, en cuanto a la toma de decisiones que se debe considerar para los asuntos propiamente de la escuela, el Consejo Técnico Consultivo -integrado por el personal docente- debe ser informado por parte del director sobre los acontecimientos de la organización, con la finalidad de obtener las opiniones y respuestas ante los problemas que enfrenta la institución.

La sobrevivencia de la organización está garantizada por ser una escuela oficial, el gobierno aporta el subsidio que la institución requiere como lo hemos indicado durante el desarrollo de éste capítulo.

El peligro que puede enfrentar la escuela primaria es la imagen que dé al exterior, si está garantizada su sobrevivencia no quiere decir que también esté garantizada la calidad del servicio que ofrece. Si la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" tuviese que competir por el mercado frente a las escuelas primarias privadas de alto desempeño que se encuentran dentro de la zona al que pertenece, sabemos que esto no sería posible ya que el factor que marca principalmente la diferencia es el subsidio con el que cuenta el objeto de estudio.

De esta forma, sabemos que la escuela primaria es independiente del entorno, por lo que no corre el riesgo de desaparecer, dado que es una escuela oficial que no compite con las escuelas privadas, pero que si debe competir con otras escuelas oficiales.

En el siguiente capítulo, abordaremos a la organización en estudio desde el punto de vista teórico y práctico, la importancia de su análisis considerando sus antecedentes, su estructura formal, organigrama, estructura comunicativa y sus posibles problemas que se hagan presentes en la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPITULO II

¿ORGANIZACIÓN O  
SISTEMA?

LA ESC. PRIM.

"LIC. BENITO  
JUÁREZ"

FORD 53

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En nuestro país, existen miles de organizaciones que cumplen con una función social, es decir, son organizaciones integradas por seres humanos que ofrecen algún producto o servicio a sus semejantes. Pero, ¿Cómo es que funciona una organización? ¿Cuáles son las características principales que determinan esa función? ¿Cuáles son los problemas que enfrenta una organización? ¿Cómo se puede determinar y diferenciar a una organización formal a una organización informal? Son algunas de las preguntas que el investigador se plantea y que durante la realización del trabajo desglosará y responderá a cada una de ellas.

No olvidemos que, desde el inicio de este trabajo, únicamente se estudiará a la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53, institución que como objeto de estudio, ayudará de manera particular a entenderla desde el punto de vista organizacional y partiremos de ella, como una de las tantas organizaciones que existen en esta nación.

Son pocas las organizaciones en México, que ejercitan la comunicación interna como un programa administrado e integrado. En realidad, el área de comunicación resulta inexistente en la mayoría de los organigramas de las empresas e instituciones nacionales, como es el caso de la escuela primaria, en que dicha área es relegada a un segundo plano.

La comunicación interna no tiene la importancia que merece quizá porque los miembros de ésta organización no perciben que puede constituirse en una herramienta muy útil para conquistar los objetivos a alcanzar.

El costo más alto de la comunicación interna en las organizaciones, es precisamente no tener un programa de comunicación, porque no hay sentido de pertenencia y entusiasmo por trabajar. Un programa de comunicación interna es el que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Así un plan bien definido facilita el flujo de mensajes entre los miembros, entre la organización y su medio para influir en las opiniones y conductas del público interno; Por lo tanto, para poder abordar de manera más detallada las características que determinan y conforman a la organización, como es el caso de la escuela primaria, se definirá con base teórica el concepto de organización. Se describirá y conceptualizará a la organización en estudio, como es el caso de la escuela "Lic. Benito Juárez", aplicando de manera crítica los diferentes enfoques de análisis a una organización, con el propósito de realizar un diagnóstico de la dimensión formal de dicha institución.

## 2. LA ORGANIZACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA TEÓRICO.

Para llevar a cabo la investigación y el estudio de la organización, como es el caso de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53, en la descripción de esta organización se aplicaran algunas teorías que han realizado estudios sobre los fenómenos sociales de la Organización, su Estructura y Funcionamiento.

Las Teorías que sirvieron de base para la realización de este estudio, son principalmente la teoría Clásica y la teoría Humanista. La teoría Clásica destaca a las organizaciones desde el punto de vista económico y social como lo señala Max Weber, caracterizando a los miembros de una organización bajo la perspectiva de los principios de la administración científica como lo señala Frederick W. Taylor, y toma en cuenta los principios fundamentales de la administración general e industrial de la organización como lo hace Henry Fayol.

Se retoman algunas perspectivas que son relevantes al estudio de la organización bajo el análisis de la Teoría Humanista, Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris, dan aportaciones muy significativas para el estudio de las organizaciones a diferencia de la Clásica, debido a que no sólo destaca lo económico y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

social de la organización, ésta corriente le da importancia a lo psicológico, sosteniendo que la organización, por ejemplo, es una limitante para el ser humano ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo como lo señala Argyris en sus aportaciones en ésta teoría; y por otro lado, McGregor señala que el empleado es el responsable y el que determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un supervisor.

Las teorías señaladas anteriormente forman parte de las escuelas teóricas fundamentales del comportamiento organizacional y cada una de ellas tienen una visión diferente de cómo abordar el estudio de la organización. Se destaca que algunos conceptos que se manejan en cada teoría serán definidos conforme sean pertinentes, para lograr el estudio de la escuela primaria desde la perspectiva de Comunicación Organizacional.

## 2.1 DIAGNÓSTICO FORMAL: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y DE CAMPO SOBRE LA ESC. PRIM. "LIC. BENITO JUÁREZ".

Para la realización de este trabajo de investigación, fue necesario el apoyo de la observación, como técnica de investigación de campo, donde se percibió los eventos que se dan dentro de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" de manera directa, y a su vez registrando los datos más pertinentes de manera inmediata, para la descripción escrita de este trabajo.

La entrevista, como otra técnica de investigación de campo, sirvió de apoyo para lograr recabar ciertos datos de la organización y que no existen de manera escrita. Ésta técnica se clasifica en dos tipos: la estructurada donde el investigador realiza un cuestionario de manera anticipada, el cual sirve de base para la entrevista; y el otro, es el de tipo no estructurada donde no existe cuestionario previo y se le da la libertad al

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

entrevistado de expresar sus puntos de vista, éste último fue el que empleó el investigador para conocer y comprender ciertos datos que la organización no tiene documentada.

A su vez, para realizar la descripción formal de la organización, también se empleó la búsqueda de información bibliográfica, y de documentos que destacan algunos datos referentes a la escuela primaria, para poder retomar lo que al investigador le sea pertinente para la realización del estudio.

Conforme a los datos obtenidos propiamente de la aplicación de las técnicas señaladas, veamos el siguiente punto donde se señala el concepto de organización.

### 2.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

Para poder introducirnos al estudio de una organización y poder describirla en forma escrita, partiremos de algunas palabras claves que serán utilizadas de manera constante en el desarrollo de este trabajo, una de ellas y la más importante de esta investigación es la Organización Formal:

¿Qué es una organización?

Según Schein, la organización se define como *la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.*

Esta definición de organización, explica Schein, es la que los sociólogos utilizan para las organizaciones formales, por lo que las organizaciones son modelos explícitos de actividades humanas, que comienzan a funcionar sólo cuando se han determinado los puestos que serán ocupados por personas que han de cumplir con ciertos roles o papeles, así como con las actividades que se le encomienden.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Ante esta definición, existe una diferencia entre dos tipos de organización: lo que es una organización formal e informal, donde la primera está basada en *"la definición de roles, se establecen funciones específicas, existen reglas y se basa en un manual para su coordinación"*. (Schein; 1982;14)

Por lo contrario, una organización informal estará sujeta *"a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal pero a diferencia de ésta, los patrones de coordinación no están estipulados en el manual de roles y actividades"*. (Schein; 1982;14)

A lo anterior, veamos el caso de una organización formal: la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53, está caracterizada principalmente por roles y por manuales para su coordinación, su existencia es real independientemente de quien labore dentro de esta institución, y puede subsistir aunque se sustituyan a todos sus miembros, ya que los roles que existen dentro de esta organización, están documentados en las memorias de los dirigentes, padres de familia o maestros, lo que con esto se logra la conservación de la organización.

Con el ejemplo anterior, se destaca que la escuela primaria, es una organización formal porque tiene bien definido los roles y actividades que se desarrollan dentro de ella, y cuenta con objetivos que se deben cumplir para lograr un fin.

Desde 1920, con el surgimiento de una idea de Vasconcelos, la Secretaria de Educación Pública, pretendió abarcar los lugares más alejados de la Ciudad de México con el propósito de brindar educación escolar a gente de bajos recursos económicos y, con el fin de preparar a niños que en un futuro tal vez se les vería como profesionistas.

En el Estado de México, donde se encuentra localizada la escuela primaria, la educación básica es una de las principales preocupaciones y que a diferencia de otros estados de la república como es Guerrero y Oaxaca, se ha inclinado a destinar recursos

financieros que hagan posible el avance y desarrollo de los que habitan dentro de nuestro país, pero que principalmente son los residentes de este Estado los que han obtenido grandes beneficios.

El pueblo de San Mateo Tecoloapan perteneciente al municipio de Atizapán de Zaragoza, sitio donde se ubica la escuela primaria, ha sufrido grandes transformaciones, ya que se dice fue habitada desde antes de la época de la conquista. Los habitantes de aquella época vivían de la ganadería y la agricultura principalmente, y con el paso de los años, esas actividades fueron sustituyéndose por la industria, el comercio, la albañilería, y otros oficios que ayudaban a sobrevivir a la gente de esta localidad.

Ante los cambios sociales políticos y económicos, dicho lugar se ve en la necesidad de construir un espacio para la educación, como una alternativa más para el desarrollo personal de los que habitaban este sitio.

La Escuela Primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53, aún sin exactitud, se inicia a fines de los años cuarenta, su construcción fue realizada en un terreno donado por un señor conocido como Juan Barssé, de origen italiano, quien ya radicaba en el pueblo de San Mateo y era dueño de grandes parcelas.

Las transformaciones que tuvo la escuela fueron muy relevantes, -como se ha señalado en el capítulo anterior- durante los primeros diez años la organización tuvo que afrontar una resistencia hacia el plantel dada la poca motivación e interés de las personas en edad escolar para asistir a ella.

La escuela comienza a realizar sus actividades académicas con sólo tres aulas, donde cada aula se dividía por grupos: " en un salón, se impartía primero y segundo grado, en otro tercero y en el otro se daba cuarto, no había quinto y sexto grado, para poder concluir la primaria teníamos que ir hasta el centro de Tlalnepantla" (Juana,2002).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para el año de 1957, la escuela ya contaba con nueve aulas, nueve profesores, seis grados - desde primero hasta sexto -, y la dirección de la escuela

El Profr. Eduardo Domínguez Zarate se hizo cargo de la dirección en el año de 1954 a 1958, aproximadamente, durando cuatro años en la organización y quien enfrenta una etapa difícil en el ámbito educativo.

Una vez superada la etapa anterior, poco a poco se recibe el apoyo de la población para que asistan los niños a recibir instrucción educativa, logrando de esta forma la estabilidad de la institución. Pero ¿Cómo se logra la estabilidad de la organización?

En primera instancia, no olvidemos que la escuela es regida por normas y objetivos definidos, que son establecidos por un órgano superior, tal es el caso de la Secretaría de Educación Pública, hecho que aclara y consolida a una organización formal.

La escuela primaria es una organización claramente establecida como formal, sus miembros que la integran dependen de funciones establecidas y el propósito de la organización, es de carácter práctico ya que sus miembros no se ven emocionalmente involucrados en la interacción necesaria para alcanzar las metas de la escuela, porque interactúan en papeles segmentarios.

La organización opera mediante objetivos estrechamente relacionados en cuanto al funcionamiento de la escuela, estos objetivos son propiamente para su aplicación por parte de los miembros de la organización, en este caso es el personal docente el que se encargará de seguir los lineamientos que la Secretaría de Educación Pública ofrece.

#### 2.1.1.1 ¿QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN ES LA ESCUELA PRIMARIA?

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" es una organización formal que pertenece al sector terciario de servicios, instalado en el ramo educativo y su giro se emplea únicamente a nivel educación básica (primaria).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Como anteriormente se ha señalado, para que la organización sea ubicada como "formal" debe contar con objetivos que sean el apoyo de la coordinación de los miembros de la organización.

En la escuela primaria existen objetivos que se plantean y que sirven de base para dar funcionamiento durante un tiempo: son objetivos que se persiguen llevar a cabo durante todo un ciclo escolar, y que inician desde a fines del mes de agosto y concluyen en el mes de julio del siguiente año. Este periodo, es establecido por la Secretaría de Educación Pública.

En el siguiente cuadro, se destaca a 5 autores que plantean diferentes tipos de clasificación de organizaciones formales, esto es con la finalidad de tener un panorama más amplio y ejemplificado de lo que llamamos organizaciones formales:

AUTOR	TIPO DE ORGANIZACION	EJEMPLOS
TALCOTT PARSONS	a) de producción. b) de metas políticas. c) Integrativas. d) de mantenimiento de patrones.	a) empresas (bienes y servicios). b) partidos, sindicatos. c) policía, bomberos. d) educativas, culturales.
RENATE MAYNTZ	a) que se limitan a la coexistencia de sus miembros. b) Que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas. c) Que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera	a) Círculos de esparcimiento (con base en sus objetivos). b) Escuela, universidades, hospitales y prisiones. c) Administración, policía, partidos, asociaciones, benéficas.
PETER BLAU Y WILLIAM SCOTT	a) De beneficio mutuo. b) Firmas comerciales. c) de servicios. d) de bienestar común.	a) Partidos políticos, sectas, clubes, sindicatos. b) Industriales, bancos, almacenes. c) Hospitales, escuelas. d) Oficinas gubernamentales, policía, bomberos, institutos de investigación científica
AMITZI ETZIONI	a) Coercitivas. b) Utilitarias. c) Normativas.	a) Prisiones "con base en la función control". b) Empresas "bienes y servicios" c) Iglesias
DANIEL KATZ Y	a) Productivas. b) de mantenimiento	a) Empresas (bienes y servicios) b) Escuelas, sectas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ROBERT KAHN	c) de adaptación. d) político administrativas.	c) Religiosas. d) Universidades, institutos de investigación. e) Partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales.
-------------	---	---

La forma de clasificar a las organizaciones formales es consecuencia de la complejidad de las sociedades modernas en las que aumentan la necesidad de organizarse con gran presión.

En una organización formal se cuenta con un sistema de reglamentos que definen las tareas de los integrantes conforme a un patrón aprobado en forma oficial.

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" es una organización que pertenece al sector terciario de servicios, se encuentra instalado en el ramo educativo, y su giro se emplea únicamente a nivel educación básica (primaria).

#### 2.1.1.2 ¿CUÁL ES SU FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN?

La Secretaría de Educación Pública ha implementado una filosofía con la que las diferentes instituciones educativas se identifican.

La filosofía es la forma en cómo se concibe en la organización, el trabajo dentro de ella, los servicios y productos que proporciona y las funciones que cumple ante la sociedad:

*"UNA EDUCACIÓN CON CALIDAD"*

Por otro lado, la Misión se entiende como el propósito o sentido de su trabajo, ¿Para cuál finalidad superior se trabaja?

La escuela primaria marca una Misión que debe seguir, estableciendo un compromiso entre los miembros que laboran dentro de ella:

MISIÓN.- "Permitir a todos - sin excepción- hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

sí mismo y realizar su proyecto personal, formar alumnos críticos, analíticos y reflexivos”.

En contraste con lo anterior, la escuela primaria tiene una Visión de lo que pretende alcanzar o de cómo se concibe la organización en un futuro, a continuación se señala:

**VISIÓN.-** Ser una institución responsable, que ofrezca un servicio de calidad. Eficientando los procesos de enseñanza – aprendizaje desde la planeación, desarrollo y evaluación. Además distinguirnos por las relaciones humanas con padres y alumnos a través de los valores de respeto, honestidad, tolerancia, pero sobre todo, no perder de vista la ética profesional para que mediante una atención personalizada se logre el crecimiento de nuestra escuela en todos los niveles.

Cabe mencionar que no todos los miembros de la organización tienen conocimiento sobre la existencia de la misión y la visión de la escuela primaria.

### 2.1.1.3 LOS OBJETIVOS DE LA ESCUELA PRIM. "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

El propósito fundamental de la escuela primaria, de acuerdo con el artículo tercero de la Constitución y la Ley General de Educación, la escuela *"debe ser democrática, nacional y ha de contribuir a la mejor convivencia humana y al desarrollo integral del individuo, además de promover los valores de justicia, igualdad y respeto, favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos y las capacidades que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas, fortalecer el aprecio por la historia y la creación artística, entre otros"*.

Estas y otras metas que la sociedad le impone a la escuela y que justifican su existencia se mencionan de manera más precisa en los planes y programas de estudio. Para que la escuela primaria Benito Juárez mejore su funcionamiento, pueden existir muchas formas, pero la más importante es conocer a fondo los propósitos generales de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

la escuela: ¿qué queremos que los alumnos conozcan y sepan hacer cuando terminen la primaria?, ¿Cómo contribuye cada profesor para lograr esos propósitos?, ¿Todos los profesores conocen los propósitos de la organización y lo interpretan del mismo modo? El plan y los programas de estudio es el documento que contiene los lineamientos académicos para los seis grados de la educación primaria, con el fin de que los maestros y directivos tengan una visión de conjunto acerca de los propósitos y contenidos de cada grado y de todo el nivel educativo.

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 actualmente considera ser una institución que cumple con su función de ofrecer un servicio educativo a los niños de educación básica, para ello se basa en un objetivo general que a continuación veremos: **PROPÓSITO GENERAL:** Que los niños desarrollen habilidades intelectuales (la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de información, la aplicación de las matemáticas a la realidad) que les permite aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana.

Por lo tanto, la escuela debe impulsar a los miembros de la organización para que desarrollen dichas habilidades - la lectura y escritura, la selección y búsqueda de información, la expresión oral y la adquisición del razonamiento matemático- para aplicarlas en la solución de problemas cotidianos.

Es responsabilidad de la escuela inculcar conocimientos científicos básicos y valores fundamentales para comprender el medio social y natural, preservar la salud y el ambiente, mejorar la convivencia social y disfrutar de las artes y el ejercicio físico.

A primera vista este conjunto de propósitos parece demasiado ambicioso, sin embargo, hay que tomar en cuenta que son propósitos para toda la escuela, es decir, implican la acción de los maestros en su conjunto, y la meta es que todos los niños y las niñas los

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

alcancen en seis años, independientemente de la condición social o de la región donde vivan.

A su vez, la organización además de contar con el objetivo general, cuenta con objetivos específicos que se pretenden alcanzar, durante el ciclo escolar, según el área a trabajar.

Cabe señalar, que cada integrante de la organización, tiene la obligación de acatarse a un plan de trabajo que en forma general ha sido establecido por el Consejo Técnico Consultivo, pero que de manera individual tiene el compromiso de cumplir con los objetivos que a continuación se describen:

#### EN MATERIA DE PLANEACIÓN

- Elaborar y presentar al director de la escuela, para su autorización, al inicio del periodo escolar, el plan de trabajo desarrollado en el grupo que le ha sido asignado a cada maestro.
- Auxiliar al director de la escuela en el levantamiento del censo de la población en edad escolar.

#### EN MATERIA TÉCNICO-PEDAGÓGICO

- Analizar los programas de estudios correspondientes al grado asignado.
- Realizar el examen de exploración
- Dosificar y jerarquizar el programa de estudio conforme al calendario escolar y a los apoyos didácticos
- Desarrollar con los alumnos los programas de estudio para encontrar buenos resultados.
- Preparar el diario de clase y el material didáctico para el desarrollo de las actividades docentes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Conducir el proceso de enseñanza aprendizaje a través de métodos, procedimientos y formas didácticas funcionales que permitan al alumno la asimilación de los objetivos programados.
- Elaborar los instrumentos necesarios para evaluar el aprendizaje de los alumnos, considerando en cada caso, la naturaleza y el contenido de cada objetivo programado.
- Realizar y registrar observaciones continuas al desarrollo de la personalidad del educando, a efecto de detectar los casos que requieran atención especial.
- Asistir a las juntas de estudio que convoque la dirección de la escuela.
- Evaluar al término del ciclo escolar el proceso de enseñanza - aprendizaje a fin de identificar la debilidad académica del alumno y establecer las recomendaciones o sugerencias para el mejoramiento del mismo.
- Elaboración de las boletas de calificación de los alumnos

#### EN MATERIA DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR

- Asistir y participar en las sesiones que convoque el consejo técnico de la escuela.
- Cumplir con la comisión al que se ha asignado a cada maestro.
- Realizar el plan de trabajo y el informe mensual y final.
- Asistir a la escuela con el horario establecido por la SEP.
- Cubrir las guardias correspondientes al grupo, asimismo vigilar las ceremonias, formación y recreo.
- Organizar la documentación de fin de curso y entregar al director de la escuela conforme a sus indicaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### EN MATERIA DE CONTROL ESCOLAR.

- Participar en el desarrollo de las actividades relacionadas con la inscripción y reinscripción de los alumnos y entregar la documentación e información correspondiente a la dirección de la escuela.
- Registrar y controlar la asistencia de los alumnos del grupo por parte del maestro asignado.
- Anotar el resultado de las evaluaciones practicadas a los alumnos en el registro de asistencia y evaluación del aprendizaje y comportamiento; la boleta de evaluación y el cuadro de concentración.
- Recabar la firma del director de la escuela y el sello de la misma, correspondiente en las boletas de evaluación del grupo.
- Convocar periódicamente a los padres de familia de los alumnos para la firma de boletas de evaluación.

#### EN MATERIA DE SUPERVISIÓN

- Vigilar que los alumnos asistan periódicamente a clases.
- Verificar que los alumnos de cada grupo cumplan con los trabajos y tareas asignadas
- Comprobar la participación de los alumnos en el desarrollo de las actividades de la escuela.
- Vigilar que el desempeño de los alumnos en el desarrollo de los trabajos en el aula y en la escuela se caracterice por el orden, respeto y cooperación.

#### EN MATERIA DE EXTENSIÓN EDUCATIVA

- Promover que cada grupo participe en la realización de actividades socio- culturales económicas que realice la escuela.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Fomentar la relación de la escuela con los padres de familia para reforzar la tarea educativa.

#### EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

- Cumplir con el reglamento y el horario establecidos por la SEP.
- Presentar al director de la escuela la documentación necesaria para efectuar el trámite de los movimientos e incidencias que requiera.
- Avisar con anticipación a la dirección de la escuela de los permisos y ausencias para que tome las medidas necesarias.

#### EN MATERIA DE RECURSOS MATERIALES

- Solicitar a la dirección de la escuela con oportunidad necesaria, los materiales didácticos necesarios y los libros de los alumnos.
- Entregar a los alumnos del grupo los libros de texto
- Auxiliar al director de la escuela en la elaboración del inventario de los bienes muebles e inmuebles.
- Participar en los programas y eventos relacionados con la observación y mejoramiento del edificio.
- Entregar al director de la escuela al término del ciclo escolar y mediante inventario el material de apoyo didáctico.

#### EN MATERIA DE RECURSOS FINANCIEROS.

- Se realizará y participará en las diferentes actividades socioeconómicas para la obtención de fondos económicos en beneficio de la escuela.

En el Plan de Trabajo que se mostró anteriormente, se pueden apreciar los objetivos ha seguir por parte de los miembros de la escuela; son el resultado de un proceso cuidadoso y prolongado de diagnóstico, evaluación y elaboración en el que han participado, a través de diversos mecanismos, maestros, centros académicos,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

representantes de organizaciones sociales, autoridades educativas, y representantes del Sindicato Nacional de la Educación.

## 2.1.2 PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS.

En este momento, parece ser interesante cómo es que la organización opera mediante objetivos, sabemos que son seres humanos los que integran la organización y son ellos quienes establecen una forma de trabajar.

Sin embargo, los logros y avances que se deben de dar en una escuela primaria en muchas ocasiones no son lo que realmente se esperan, y vale la pena mencionar, que cuando uno de los componentes de la institución no funciona, dichos logros se dan con escasa calidad.

Se sabe que el triángulo de la participación en la educación es: Padre de Familia – Maestro - Alumno, pero esto en cuanto al desarrollo del educando; lo que acontece en la organización es la relación que existe entre todos los miembros de la escuela con los alumnos, ya que estos últimos son el producto final que realiza la organización en estudio.

Dentro de la organización se señala que si falla alguno de los componentes o miembros, sencillamente no se da una buena calidad de trabajo. En la comunidad en la que se encuentra ubicada la escuela, existe un gran porcentaje de padres de familia que realizan actividades de trabajo dentro de la misma, en un horario no habitual y que por esta causa, no pueden poner la atención necesaria a sus hijos, lo que conlleva a que éstos últimos, no sientan en muchas ocasiones la motivación por realizar el trabajo que se les encomienda dentro de la escuela primaria.

Partiendo desde esa perspectiva, se puede observar el porqué muchas de las veces los logros alcanzados por los estudiantes no son tan significativos como debieran ser.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La escuela primaria, al final de cada ciclo escolar realiza un informe de los objetivos propuestos en el proyecto de la escuela, veamos como saltan a la luz, lo que para la organización cree que tuvo que enfrentar para lograr alcanzar los objetivos planteados, en un ciclo escolar anterior.

Actividades adecuadas para lograr los objetivos deseados:

*A lo largo de este ciclo escolar fueron realizándose diversas estrategias algunas de ellas con resultados sumamente positivos; sin embargo, existieron diversas dificultades que impidieron la realización total de la estrategias planeadas, siendo la falta del tiempo suficiente y la carga de trabajo los principales motivos que impidieron el cumplimiento de todas las estrategias programadas.*

Las actividades son realizadas por los maestros, alumnos, padres de familia y participa también el director de la escuela, obteniendo por los padres de familia apoyo para mejorar y obtener un buen aprendizaje así como una buena conducta de sus hijos, en cuanto a la dirección de la escuela se tiene apoyo constante ante los distintos problemas que se presentan en la organización.

El tiempo que se dispone es durante todo el ciclo escolar, sin embargo, hay actividades que se van realizando conforme se presentan; otras se planean al inicio del ciclo, esperando obtener un resultado favorable. Estas actividades se dan a conocer a las autoridades inmediatas.

Por otro lado, las juntas del Consejo Técnico Consultivo se llevan a cabo al inicio del ciclo escolar y cada fin de mes, se reúnen los integrantes de dicho Consejo, haciéndose más frecuentes esas reuniones al finalizar el ciclo escolar, ahí se plantean los diferentes problemas que se suscitan dentro de la organización y en cada grupo, buscando con esto estrategias de solución para así mejorar el nivel académico en la institución.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Durante el ciclo escolar se trata de mejorar la calidad de la competencia comunicativa verbal, escrita u oral, por parte de los alumnos esto directamente asociado al aprovechamiento del alumno, que debe ser la meta principal en todo lo que se refiere al ámbito educativo.

#### 2.1.2.1 CORRESPONDENCIA ENTRE OBJETIVOS Y FILOSOFÍA.

Los objetivos que la escuela primaria tiene planteados para que los miembros de la organización logren alcanzarlos, si corresponden a la filosofía de la organización superior (SEP).

El movimiento hacia una mejor calidad educativa debe partir del propósito de satisfacer al beneficiario – el alumno – y para lograrlo es necesario conocer mejor los objetivos que están orientados hacia este fin.

#### 2.1.2.2 CONGRUENCIA ENTRE OBJETIVOS Y ESTRUCTURA FORMAL.

Los objetivos que conforman un plan de trabajo para los integrantes de esta organización, hacen de algún modo, formalizar a la organización misma. Es decir, la escuela primaria no tendría sentido ni validez si no fuese por los objetivos respecto de la sociedad en la que se encuentra inserta.

Sin embargo, conviene organizar más las actividades de tal manera que los miembros de la escuela sean capaces de cumplir con los requisitos que se les exige. Se considera que si se cumple con las normas y reglamentos de la institución, esto dará como resultado un mejor funcionamiento de la organización.

### 2.1.2.3 COOPERACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO: LOS GRUPOS FORMALES.

*La forma de trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos, a esto Marx lo denomina Cooperación.*

En la escuela primaria "Benito Juárez" se lleva a cabo año con año la asignación de las diferentes comisiones que integran el Acta Constitutiva del Consejo Técnico Consultivo, con el fin de proceder a la Constitución de dicho Consejo, como lo indican los artículos 21,22,23,24,25,26,27 y 28 del Acuerdo 96 del Secretario de Educación Pública.

Estas comisiones se asignan por mayoría de votos y establecen las funciones que a continuación se describe.

**PRESIDENTE DEL CONSEJO:** El director de la escuela

**SECRETARIO DE ACTAS:** Profesor asignado

**VOCALES DE GRADO ANTE EL CONSEJO:** Representado por seis profesores.

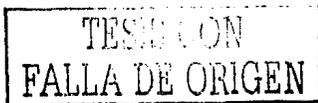
Las comisiones que forman parte de la forma de operar en la organización son las siguientes:

**SECRETARIA DEL CONSEJO TECNICO:** Llevar el libro de actas asentando todos los acuerdos que se tomen y elaborar de común acuerdo con el director de la escuela.

**PERIODICO MURAL:** Interrelacionar al alumno con las fechas más sobresalientes que nos marca el calendario cívico – social y escolar. Así como las tradiciones de nuestro país. (Pueblo).

**UNIDADES DE CONSUMO:** Estar al pendiente del buen funcionamiento de las unidades de consumo y así poder cubrir algunas necesidades de la escuela.

**TÉCNICO PEDAGÓGICO:** Fomentar el empleo adecuado de los apoyos didácticos con que cuenta la escuela.



**COMITÉ DE SEGURIDAD Y EMERGENCIA ESCOLAR:** Realizar simulacros para estar preparados en caso de emergencia y además vigilar que el edificio se encuentre en buenas condiciones.

**COPIADORA Y TELÉFONO:** Llevar el control adecuado de todo lo relacionado a la copiadora y el teléfono.

**RINCONES DE LECTURA:** Fomentar el hábito y gusto por la lectura, así como el uso adecuado de los libros de rincones.

**JORNADAS POR LA PAZ Y EL DESARROLLO:** Comprender que la paz y la convivencia y la solidaridad fortalece y estimula el respeto entre las naciones y que forme un ambiente para la convivencia pacífica entre ellas.

**ORDEN Y DISCIPLINA:** Que el alumno tome conciencia del orden y disciplina que debe presentar en el plantel educativo.

**CARRERA MAGISTERIAL:** Informar a los compañeros todo lo relacionado a carrera magisterial.

**PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA:** Fomentar el hábito de la puntualidad y asistencia.

**HIGIENE ESCOLAR:** Fomentar en los alumnos hábitos en el aseo personal y conservar la salud mediante campañas de limpieza y vacunación.

**ACCIÓN SOCIAL:** Organizar los eventos cívicos sociales más importantes del ciclo escolar 2002 –2003.

Las personas designadas desempeñarán sus funciones por un ciclo escolar anual.

Finalmente, el Presidente del Consejo toma la protesta al Secretario, Representantes de grado y miembros de las comisiones y los exhorta para que colaboren en las tareas de este consejo y realicen su mayor esfuerzo para cumplir de la mejor manera con sus objetivos en beneficio de la comunidad educativa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Así, la escuela primaria "Benito Juárez" establece claramente una división de trabajo mediante comisiones que, anteriormente se han mencionado, pretenden alcanzar el o los objetivos señalados.

Por otro lado los grupos formales *son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional.* (Shein, 1982;136)

Shein clasifica a los grupos formales en dos:

El grupo formal permanente: como los que conforma un equipo de altos ejecutivos, una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización, un comité permanente; y

El grupo formal temporal: como los que conforman los comités o comisiones especiales creadas para llevar a cabo una misión muy particular. Pueden existir durante mucho tiempo, la organización misma la define como tales y hace que sus miembros se sientan parte de un grupo que puede dejar de existir en cualquier momento.(Schein,1982;136)

En la escuela primaria el grupo formal permanente es el que sobre sale dentro de la organización, dicho grupo conforma un equipo de trabajo para cumplir con las comisiones que anteriormente se han señalado, ese equipo es conocido como el Consejo Técnico Consultivo y opera de manera formal, por que la institución lo ha establecido para que pueda desarrollarse de manera laboral y cumpla con las necesidades de la organización, y aunque los miembros de la escuela sean sustituidos por otro personal, las comisiones forman parte de la organización.

Sin embargo, hay que señalar que existe otro grupo formal que está integrado por la Sociedad de Padres de Familia, este grupo se caracteriza como grupo formal temporal

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ya que fue creada para que realice algunas actividades dentro de la institución, es decir, se encarga del mantenimiento del edificio.

Retomando el concepto de Schein en cuanto a los grupos formales, no debemos hacer a un lado las funciones que realizan estos grupos, según Schein considera las funciones organizacionales formales de los grupos como aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización.

Él las identifica de esta forma:

- El grupo puede servir para realizar una tarea, compleja e interdependiente, que a una sola persona le sería muy difícil realizar y que no se podría subdividir en tareas independientes.
- Un grupo puede servir para generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información entre varias personas inicialmente es muy dispersa y/o cuando se necesita un estímulo mutuo entre cada uno de los miembros para llegar a ser completamente creativos.
- Un grupo puede desempeñar funciones de coordinación o servir de vínculo entre varios departamentos cuya labor es en cierto modo, interdependiente.
- Un grupo puede ser mecanismo de resolución de problemas si los problemas requieren el procesamiento de información compleja. La interacción de miembros que poseen diferente información y la evaluación crítica de las posibles alternativas de solución.
- Un grupo se puede utilizar para facilitar la implementación de decisiones complejas.
- El grupo se puede utilizar como un medio de socialización o entrenamiento. Se puede impartir un mismo mensaje y desarrollar una perspectiva común de grupo cuando varias personas se reúnen en una situación de entrenamiento.

(Schein, 1982; 139)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Podemos ver que ésta manera de clasificar las funciones dentro de una organización, puede variar en el sentido estricto dependiendo a la organización que se esté estudiando, sin embargo, se ha señalado en este apartado con el fin de entender de manera más amplia cómo "formalmente" interpreta y caracteriza Schein las funciones de los grupos dentro de una organización.

Los grupos no son del todo, la solución a los problemas que enfrente la escuela primaria, sin embargo, la existencia de éstos, hace posible que se cumpla con los objetivos de la organización, mediante la cooperación de los miembros que laboran dentro de la institución.

## 2.2.2 ESTRUCTURA FORMAL DE LA ESCUELA PRIMARIA.

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 se encuentra integrada por el Director del Plantel, 16 maestros con grupo, 1 profesor de Educación Física, 2 Profesores de USAER (encargados de tratar casos de niños con alguna deñiciencia física), 637 alumnos inscritos, 1 auxiliar administrativo, 2 conserjes (uno de ellos recién contratado) y la Sociedad de Padres de Familia integrada por 7 personas.

No todos los elementos antes mencionados, se pueden apreciar en el organigrama de la escuela, sin embargo, de manera operacional la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" funciona con todos estos elementos.

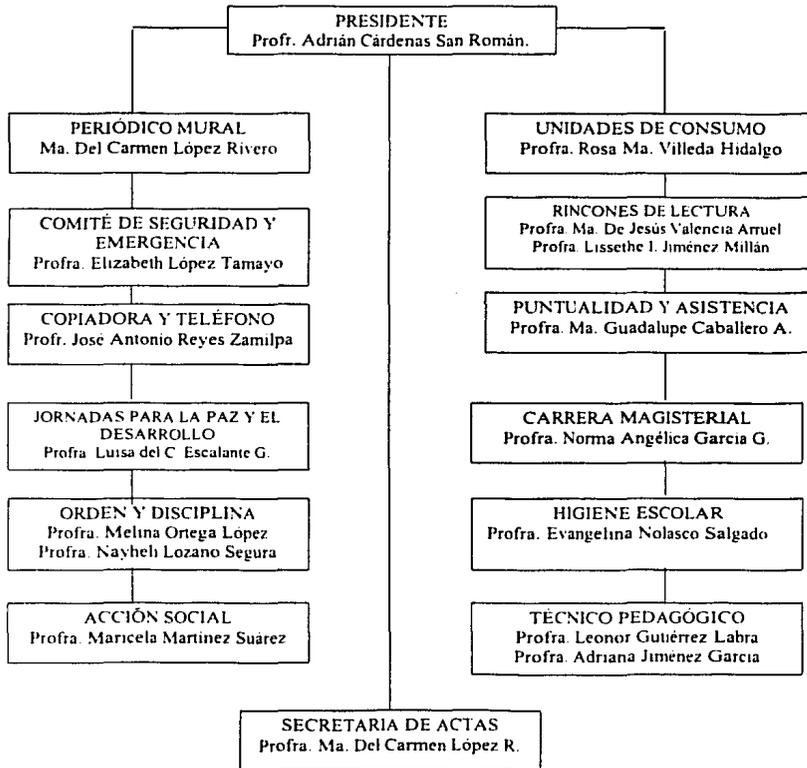
Para comenzar a analizar a la organización, debemos conocer el organigrama de la institución que continuación se expone:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA

CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO 2002-2003

ESCUELA PRIMARIA "BENITO JUAREZ"  
FORD 53 C.C.T. 15DPR00777G Z.E. No. 55



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En el organigrama anterior, se aprecia claramente que la dirección escolar es el área que rige a las demás, y hay elementos que laboran dentro de la institución y que no son tomados en cuenta tales como: el profesor de educación física, el auxiliar administrativo, la sociedad de padres de familia y el conserje.

Sin embargo, con la existencia del organigrama se comienza hablar de una organización formal. Existen varios elementos que amplían esa formalización y a continuación se exponen:

#### 2.2.2.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Un plan de acción que se elabore para implantar cualquier tipo de programa, requiere de técnicas elementales de organización para su aplicación en la práctica. Dejar a la interpretación personal, sin especificar "qué debe hacer", "cómo debe hacer" cada miembro de la organización es provocar una desorganización que pone en peligro el logro de los objetivos planteados dentro de la institución. La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" tiene en su poder, algunos manuales que pertenecen a la manera de operar en ciertas áreas, sólo se citan las que al investigador le fueron prestadas para la realización de esta investigación, destacando que faltan algunos manuales por describir debido a que dichos manuales están "extraviados" dentro de la organización.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN:** Constituye un apoyo para la organización de la institución.

**MANUAL O GUIA DEL DIRECTOR:** Constituye un apoyo para que los directores organicen, el trabajo que se realizará en el contexto escolar.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL COMITÉ DE SEGURIDAD ESCOLAR:** dirigido específicamente a los integrantes de este órgano, con el fin de definir y precisar las

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

actividades que competen a cada uno de ellos, asegurando con esto lograr la proyección de la seguridad de los alumnos y el personal que labora dentro del plantel.

**MANUAL DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE SEGURIDAD Y EMERGENCIA ESCOLAR PARA EDUCACIÓN PRIMARIA EN LOS ESTADOS:** Definir la estructura, funciones y puestos de los diferentes órganos que participan en la implantación y desarrollo del Programa Nacional de Seguridad y Emergencia Escolar en el Sistema de Educación Primaria en los estados.

#### 2.2.2.2 OTROS MANUALES Y DOCUMENTACIÓN.

La escuela primaria cuenta con otro tipo de documentos, que operan como guías y temarios para el desarrollo eficaz de la organización, a continuación se expone:

**PLAN Y PROGRAMAS DE ESTUDIO PARA EDUCACIÓN BÁSICA:** Son medio para mejorar la calidad de la educación, este documento tiene como propósito exponer a los maestros, padres de familia y autoridades escolares, el nuevo plan de estudios para la educación primaria.

**PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN EDUCATIVA:** Este documento reproduce exclusivamente los capítulos 1 y 2 del Programa para la Modernización Educativa que se refieren a las políticas del sector y a la educación básica, respectivamente.

**BIBLIOTECA PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MAESTRO:** Son documentos que la Secretaria de Educación Pública, ha publicado con el propósito de apoyar al personal docente y directivo en el nivel de educación básica para el desempeño de su valiosa labor.

Estos libros de esta Biblioteca se entregan gratuitamente a los maestros y directivos que lo soliciten y serán de su propiedad personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

GUÍA PARA EL DIRECTOR: Constituye un apoyo para que los directores organicen tanto el trabajo que se realizará en la etapa de actualización intensiva, como durante la fase de actualización permanente. Este documento es publicado por la SEP.

TALLERES GENERALES DE ACTUALIZACIÓN: Es un documento que tiene como propósito fomentar el análisis de la relación que existe entre la actualización de los profesores y la mejora de sus formas de enseñanza, así como coadyuvar en el establecimiento de condiciones que propicien la formación de colectivos docentes que actúan juntos, encabezados por su director escolar, para asegurar buenos resultados educativos en un plantel. Este documento es publicado por la SEP.

### 2.2.2.3 GRADO DE FORMALIZACIÓN.

*"La formalización de una organización depende, ante todo, de que los miembros se atengan a reglas. Esto sucede principalmente en organizaciones como las empresas y los departamentos administrativos, cuyos miembros se obligan por contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las cuales reciben una contraprestación. Tales organizaciones están generalmente estructuradas en forma de una jerarquía escalonada, con canales de órdenes que van de arriba a bajo",* lo anterior responde ampliamente al tipo ideal de la burocracia moderna de Max Weber, cuya forma de dominación se legitima por la creencia de los miembros en la legalidad del orden establecido. (Mayntz, 1990;113)

El grado de formalización de la escuela primaria, depende en la medida en que las actividades y relaciones están determinadas por reglas sólidamente establecidas. Esto significa que la organización tiene un reglamento que se debe llevar a cabo por los miembros de ésta misma, es un reglamento que lo ha establecido el órgano principal

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

como lo es la SEP, y que al inicio de cada ciclo escolar la escuela de manera particular se lo da a conocer a quienes la integran.

Según Mayntz, Con el grado de formalización se indica, pues, lo que la teoría económica - empresarial de la organización llama diferencias en relación con la organización, la improvisación y la disposición.

Veamos como define Mayntz los conceptos que tienen pleno sentido para el análisis sociológico de organización:

**IMPROVISACIÓN:** Dar órdenes preliminares o provisionales.

**DISPOSICIÓN:** Las instrucciones específicas válidas para una sola vez que pueden estar completamente desvinculadas o bien hallarse dentro del marco de una reglamentación organizativa duradera. (Mayntz, 1990;112)

Por lo tanto, de acuerdo con lo que Mayntz señala, la escuela primaria está altamente Formalizada, en cuanto a su estructura, los elementos que la integran y que se han definido anteriormente en el organigrama, se señala como jerárquicamente está compuesta la institución.

Las organizaciones se pueden ver de manera burocrática, Max Weber caracteriza a las organizaciones burocráticas, por una ordenación de reglas, por una delimitación precisa de las competencias y, por tanto, también por una ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus obligaciones de obediencia.(Mayntz,1990;112)

Las características anteriores, son válidas para la formalización - según Mayntz - de todas las organizaciones aún cuando en determinadas circunstancias no aparezcan muy marcadas.

Por lo que debemos entender, que la escuela primaria opera como una organización que está regida por una división de trabajo, donde los miembros que laboran dentro de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ella, operan de manera jerárquica, es decir, los subordinados deben acatarse a las órdenes del superior, las normas que se han establecido dentro de la escuela, en gran parte viene por órdenes superiores, en este caso las impone la Secretaría de Educación Pública y lo hace de manera general para todas las escuelas oficiales que se encuentran en todo el país.

#### 2.2.2.4 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" está integrada por el director de la escuela, por el personal docente que son 16 profesores, la sociedad de Padres de Familia que la integra 7 personas y 1 conserje. También hay dos personas capacitadas para apoyar a niños con alguna discapacidad física, éstas últimas son enviadas por el SEIEM.

En cuanto a recursos tecnológicos, existen dos aparatos telefónicos, uno que es con servicio local y está ubicado dentro de la dirección, y el otro está ubicado fuera de la dirección escolar, para el servicio de la comunidad tanto interna como externa.

En la dirección de la escuela hay una copiadora que es de uso interno. Dentro de la dirección escolar existen dos computadoras, todo el personal que labora dentro de la institución tienen acceso a ellas. La escuela cuenta con un centro de cómputo, donde existen 20 computadoras las cuales fueron donadas por el Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México, para capacitar a los niños que están inscritos dentro del plantel. A este salón no se le ha dado el uso adecuado por falta de recursos humanos.

Además, se cuenta con aparatos de sonido como son, dos grabadoras, dos televisores, un micrófono y bocinas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.2.2.5 ESTRUCTURA FORMAL DE PODER/AUTORIDAD. GRADO DE CONTROL Y MOTIVACIÓN.

*El mandar y obedecer, el decidir y el ejecutar están distribuidos en las distintas organizaciones, y saltan a la vista las organizaciones estructuradas jerárquicamente, con canales de mando que van de arriba abajo. (Mayntz,1990; 126)*

A lo anterior, cabe señalar que la escuela primaria se constituye de manera formal y se caracteriza por un orden jerárquico bien establecido. El Director de la escuela es el miembro que posee la autoridad, y el don de mando.

De la Dirección escolar se definen los planteamientos de trabajo y de esta área se dirigen hacia el personal docente, los profesores, quienes acatando las órdenes de su superior deberán trabajar de manera grupal o individual según sea el caso.

Mayntz, señala que si es necesario que la organización en cuanto un todo reaccione rápidamente y con fuerzas plenamente coordinadas ante situaciones cambiantes imprevisibles, entonces es sin duda conveniente una estructura jerárquica que garantice que las decisiones tomadas por un puesto central sean transmitidas inmediatamente a los ejecutantes y sean puestas en práctica por éstas sin resistencia, sin discusión y sin larga reflexión.

Por lo anterior, la escuela primaria tiende a una estructura jerárquica, las mismas medidas de ordenación y subordinación, de centralización de las decisiones y de estrecha vigilancia no sólo pueden ser superfluas en la organización, sino también puede empeorar la comunicación entre los miembros siendo un obstáculo para el funcionamiento de la institución.

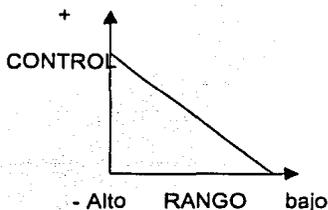
En este punto, se relaciona un método de control que según Mayntz, se ha empleado para la representación mensural de las distintas estructuras de la autoridad, el cual el propio autor señala que ha dado certeros resultados empiricos. Este método es mejor

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

conocido como "la curva de control" donde hay que entender por la palabra control "como el poder de mando y de dominación y no en el sentido de verificación". (Mayntz,1990;129)

En primera instancia, a la organización se le debe determinar empíricamente quien manda en ella, a quien manda, que amplitud tiene la independencia o la dependencia de los miembros de la escuela primaria, a quien le concierne la libertad de decisión o la obligación de obedecer de los grupos singulares de miembros y bajo las órdenes de quién se rigen en sus actividades.

Veamos gráficamente como es la "curva de control de la escuela Primaria Benito Juárez".



En la figura, se muestra lo que Mayntz determina la curva autoritaria, y es ésta la que representa al tipo de autoridad que existe en la escuela primaria. En la gráfica se señalan dos signos (+, -) el signo negativo es igual a ninguno y el positivo a mucho. En la línea de control se ubica la dirección escolar, mientras en la línea de rango se encuentra el personal docente de la institución. Como se puede apreciar, la línea va del control y desciende en la línea de rango, es decir, *la curva autoritaria se determina por la dominación de la cabeza de la organización.* (Mayntz, 1990; 131).

En conclusión, se puede decir que en cuanto más independientes se muestren los miembros de la escuela primaria para lograr los objetivos de la organización, y

demuestren mayor disposición para desempeñar sus funciones o roles, será menor la necesidad de requerir una autoridad jerárquica.

Sin embargo, lo anterior no se podrá implantar, por ser una organización altamente formalizada, será posible lograr el convencimiento y la influencia normativa de los miembros en un cierto círculo, mediante la persuasión en vez de emplear para ello la presión, la amenaza del castigo y la vigilancia estricta.

### 2.2.3 ESTRUCTURA FORMAL DE COMUNICACIÓN.

En este apartado, se verá el papel principal que realiza la comunicación dentro de la escuela primaria, determinando que su función principal está relacionado con las órdenes que se dan dentro de ella.

Retomando a Mayntz, él señala que las comunicaciones de la organización puede *discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba.* (Mayntz,1990;117)

En la escuela primaria "Benito Juárez" la comunicación juega un papel muy importante, sin ella los objetivos de la organización serían imposibles de alcanzar. Para ello, existen distintas formas en cómo se comunican los miembros de la institución, a continuación se muestra en forma de lista cuáles son las vías más comunes que se dan en la escuela:

**COMUNICACIÓN ORAL:** El director de la escuela se dirige ante los miembros de la organización con más frecuencia por este medio.

**COMUNICACIÓN ESCRITA:** Esto es mediante el uso de escritos, mejor conocidos como oficios.

A esto le agregaremos el medio más usual para comunicarse, valiéndose de medios de transmisión tales como: EL TELÉFONO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, no sólo la comunicación se limita a lo citado anteriormente, para el análisis de la organización se debe profundizar más y detallar cómo es que se da la comunicación entre los miembros de la escuela primaria y con qué fin se emplea.

Veamos la siguiente Cita que corresponde a Mayntz:

*"La escuela forma parte de aquellas organizaciones que no representan, como la empresa, una jerarquía ininterrumpida, en la cual los grupos inferiores de miembros efectúan las actividades directamente orientadas hacia el objetivo, sino que en ella un grupo superior, de miembros, los maestros, actúa sobre los miembros inferiores. Las actividades dirigidas inmediatamente al objetivo son la enseñanza, la difusión del saber y la influencia pedagógica, actividades, en suma, que consisten en una comunicación oral y directa entre los maestros y los alumnos". (Mayntz,1990;117)*

Lo anterior, Mayntz lo denomina como comunicación vertical ya que se efectúa en ambas direcciones de manera que los comunicados de los alumnos son originados a iniciativa de los maestros. Sin embargo, aparte de la comunicación vertical que se da entre los maestros y alumnos, y dentro de la jerarquía del personal docente, tiene lugar una comunicación horizontal en ambos grupos de miembros. Entre los profesores, esta comunicación comunal sirve para armonizar tendencias opuestas, para una información objetiva, etc. por lo que es una actividad mediata exigida por la enseñanza; otra parte de la comunicación horizontal es de contenido privado. Entre los alumnos, la comunicación horizontal, es igualmente, de contenido privado y en parte está relacionada con los cometidos de la escuela. Esta comunicación puede ser tanto perjudicial como beneficiosa para el objetivo pedagógico de la escuela.

Por otro lado, la comunicación entre iguales tiene una función protectora para el grupo. Esta función protectora pelagra cuando la red de la comunicación horizontal pierde su exclusividad en cuanto al rango.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Este esbozo de la estructura de la comunicación en una escuela es aún muy tosco e incompleto. Las estructuras de la comunicación no siempre necesita estar descrita con palabras, pues también pueden estar representadas gráficamente. Si se quieren entender las peculiaridades de una estructura no debe pasarse por alto este medio auxiliar. Las representaciones gráficas de esta especie son conocidas en la práctica bajo la forma de organigramas. (Mayntz,1990;119)

Es lógico que los miembros de la organización tengan que estar en contacto todo el tiempo, ningún miembro puede estar aislado; sin embargo, si existen diferencias entre el nivel de comunicarse dentro de la organización, es decir, el Director de la Escuela siempre se dirige hacia el Personal Docente, la Sociedad de Padres de Familia o el conserje, en cambio los maestros se dirigen hacia los alumnos y éstos a su vez se dirigen entre ellos mismos o hacia los maestros.

Por lo anterior, se destaca que los miembros de una organización tendrán mayor o menor información todo dependerá del papel que desempeñan dentro de la organización, y aunque cada miembro debe de recibir de manera ininterrumpida toda la información que necesita para poder lograr sus objetivos o fin.

*"Estar informado de lo que en la organización suceda, sobre aquello que trasciende la esfera de los cometidos limitados propios, es importante para la orientación común de todos los miembros hacia el objetivo de la organización y para el sentimiento de vinculación personal con la organización. El estar informado proporciona el sentimiento de estar presente en la organización y formar parte de ella"* (Mayntz,1990;124)

En conclusión, es importante el papel de la comunicación dentro de la escuela primaria, sin ella los objetivos de la organización no serían alcanzados, los miembros que se desenvuelven dentro de la escuela tienen que estar informados de lo que acontece dentro de la institución. A medida que esta información llegue a los miembros de la

escuela, mayor será el desarrollo de las actividades. Sin embargo, es sabido que todo lo que sucede dentro de una organización, es limitado y la posibilidad de estar al corriente de todo lo que pasa dentro de ella es difícil.

### 2.2.3.1 PROCESO FORMAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN, Y SOCIALIZACIÓN DE LOS MIEMBROS.

La manera como las organizaciones reclutan sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso.

Lo que decide el tipo de reclutamiento en una organización es la combinación que se dé en cada caso de ambas actitudes, frente al objetivo, de una parte, y respecto de la propia participación, de la otra.

Para profundizar más en el tema, aterricemos en una idea que Mayntz visualiza en cuanto al reclutamiento de los miembros en una organización:

*Es común, que en algunas organizaciones sus miembros, por cuyo reclutamiento no tienen que preocuparse, forman parte de ellas involuntariamente, lo cual no quiere decir que exista siempre coacción para ello; hay organizaciones en las que su ingreso, aun cuando está determinado por la ley, puede aceptarse de buen grado.* (Mayntz,1990;144)

La escuela primaria no tiene que preocuparse por el reclutamiento de sus miembros, por lo tanto no tiene la necesidad de poseer un órgano especialmente creado para este fin. Los maestros que laboran dentro de la institución son personas enviadas por un órgano superior, que rige a las escuelas federales del Estado de México, éste órgano es el SEIEM (Servicios Educativos Integrados al Estado de México), éste órgano se encuentra ubicado en la capital del Estado, Toluca.

La escuela primaria siendo un sistema perteneciente a la Secretaría de Educación Pública, debe estar integrada por personal calificado para desempeñar las actividades que la escuela le encomiende, en este apartado es interesante ver que existen dos artículos pertenecientes a la Ley de Educación del Estado de México, donde se establece el artículo 79 y 80 del Capítulo Primero que señala: De los Profesionales al Servicio de la Educación del Estado.

Art. 79.- Para el ejercicio de la docencia en todos sus niveles en las instituciones educativas establecidas por el Estado, los municipios, los organismos descentralizados y por los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, se requerirá contar, con estudios concluidos del nivel licenciatura, o su equivalente, así como, satisfacer los requisitos establecidos en las demás disposiciones legales aplicables.

Art. 80.- Para efectos de esta ley se considerará profesional al servicio de la educación del Estado, a todo aquel individuo que desempeñe actividades en el sistema educativo en materia de docencia, investigación, apoyo técnico, difusión, extensión y administración escolar en los servicios a cargo del Estado.

Con lo anterior, se concluye que en la escuela primaria como organización formal, sus miembros deben de cubrir cierto perfil que la Ley de Educación señala, y que sólo el órgano superior es el encargado de realizar el reclutamiento, selección y socialización de los miembros.

### 2.2.3.2 ESTILOS GERENCIALES

Los supuestos gerenciales que se tienen sobre la naturaleza humana, podemos considerarlos en los mismos términos en que lo hace McGregor, como parte de la forma como un gerente ve toda su vida. En una organización todo gerente o director tiene una

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

concepción del mundo y de esto depende la actitud de los miembros del porqué trabaja y por qué debe uno motivarla y dirigirla.

En este apartado, se describirá tres de los más importantes conjuntos de supuestos que han tenido más influencia en el pensamiento gerencial y que se retoman de Edgar Schein en su libro de la Psicología de la organización, quien ofrece un análisis más profundo de los supuestos gerenciales.

### 2.2.3.3 SUPUESTOS RACIONALES ECONÓMICOS.

La doctrina de que la naturaleza humana es racional - económica se deriva de la filosofía del hedonismo que sostiene que la gente actúa para aumentar su propio interés, conocido como la teoría X. En términos del comportamiento del empleado, esta forma de pensar lleva a formular los siguientes supuestos:

- a) a los empleados los motiva esencialmente el incentivo económico y por lo general hacen cualquier cosa que les asegure mayor ganancia de tipo económico.
- b) Como los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el empleado es esencialmente un agente pasivo a quien la organización debe manipular, motivar y controlar.
- c) Los sentimientos son, por definición, irracionales y por tanto, hay que evitar que estos interfieran con la tendencia calculadora irracional, de la persona de trabajar por su propio beneficio.
- d) Las organizaciones pueden y deben diseñarse en tal forma que los sentimientos de la gente, y por consiguiente, sus características más imprevisibles se pueden neutralizar y controlar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Implícitos en estos supuestos aparecen otros que Douglas McGregor explicitó en su análisis de la organización y sus formas de aproximación a la gente. A estos supuestos los llamó la Teoría X en contraste con la teoría Y, a continuación se señala:

- e) la gente es perezosa por naturaleza y por tanto se le tiene que motivar con incentivos externos.
- f) Como los fines naturales que la gente persigue no son siempre los mismos de la organización se tienen que controlar con fuerzas externas para asegurar que la gente trabaje hacia el logro de fines organizacionales.
- g) La gente es básicamente incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol en razón de sus sentimientos irracionales.
- h) A la gente se le puede dividir en dos grupos: aquellos de quienes se puede decir que los supuestos que se acaban de mencionar son válidos y aquellos que pueden ejercer automotivación y autocontrol y que no se dejen dominar por sus sentimientos. Este último grupo es el que debe asumir la responsabilidad de manejo que los otros no asumen.

Los supuestos racionales – económicos clasifican a los seres humanos en dos grupos, aquellos a quienes no se les 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 elite moral que debe organizar y manejar las masas.

El tipo de supuestos gerenciales que se hacen sobre la naturaleza de la gente determina la estrategia administrativa y el concepto sobre el tipo de contrato psicológico que se puede suscribir entre la organización y el empleado. Según Etzioni, los anteriores supuestos implican esencialmente una participación calculadora. (Schein,1982:49-50)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 2.2.3.4 SUPUESTOS SOCIALES.

Por otro lado, Elton Mayo desarrolló una perspectiva diferente sobre la naturaleza humana, una que se puede articular bajo los siguientes supuestos de la Teoría Y:

- Las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana, y las relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad.
- Como resultado de la mecanización que trajo la revolución industrial, el trabajo ha perdido mucho de su significado intrínseco, significado que se tiene que buscar ahora en las relaciones sociales que se dan en él.
- Los empleados responden más ahora a las fuerzas sociales de los grupos que se conforman que a los incentivos y controles de la empresa.
- Los empleados responden a la empresa en la medida en que un supervisor pueda suplir sus necesidades de pertenencia aceptación y sentido de identidad.

Estos supuestos tienen implicaciones diferentes para la estrategia gerencial, implican que la empresa no debe limitar su atención sólo a la tarea que se va a realizar sino que debe prestarle atención a las necesidades de las personas que están trabajando en esa tarea; en lugar de estar tan preocupada por dirigir y controlar a sus subordinados, la empresa debiera preocuparse más por su bienestar psicológico y en particular por sus necesidades de aceptación, pertenencia e identidad; la empresa debe aceptar la existencia de los grupos de trabajo y pensar en incentivos de grupo más que en incentivos individuales y por último, lo más importante, el rol de dirigente empresarial cambia un poco de planear, organizar y controlar a actuar como intermediario entre los empleados y los altos niveles de mando de la empresa, escuchar y tratar de entender las necesidades y sentimientos de los subordinados, mostrar consideración y simpatía por tales necesidades y sentimientos, y darle alta consideración a las quejas y reclamos de los subordinados.(Schein,1982:59)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En términos de estos supuestos, se concluye que la organización debe ser, según como lo plantea Schein, el escalón de motivación en cuanto a la iniciativa de trabajo, convirtiéndose en el facilitador de trabajo y en el que le da apoyo al empleado.

#### 2.2.3.5 SUPUESTOS DE AUTO-ACTUALIZACIÓN.

Un conjunto de supuestos nuevo y más complejo sobre la naturaleza humana, se empezó a formular en términos de los que McGregor llama la teoría Y:

- a) Las motivaciones humanas caen en una jerarquía de categorías las cuales son:
- Las necesidades fisiológicas básicas.
  - Las necesidades de supervivencia, protección y seguridad
  - Las necesidades sociales y de afiliación
  - Las necesidades de auto - satisfacción e importancia

Las necesidades de auto - actualización, es decir, la necesidad de hacer el uso máximo de su propio talento y recursos.

- b) El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta autonomía e independencia, de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales y de tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias.
- c) La gente por lo general, puede motivarse y controlarse a sí misma a los incentivos y controles externos a los que están expuestos pueden constituirse en una amenaza y reducir su capacidad de adaptación.
- d) No existe un conflicto inherente entre la auto - actualización y una efectiva actuación organizacional. Si al empleado se le da la oportunidad puede integrar sus objetivos con los objetivos de la organización.

Mientras que la Teoría X representaba esencialmente un punto de vista cínico sobre la naturaleza humana, la Teoría Y representa claramente un punto de vista más idealista.



Si la organización tuviese supuestos como los que se ha descrito, se preocuparía menos por ofrecerle consideración al empleado y más por hacer que el trabajo fuese intrínsecamente más interesante y más significativo (Schein,1982:65)

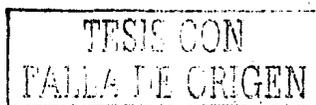
En términos generales, los tres tipos principales de supuestos que sirven para explicar la naturaleza humana, cada perspectiva es correcta, en cierta medida, ya que cada una ofrece una manera distinta de analizar el funcionamiento de una organización y cómo se debe administrar. Sin embargo, no son absolutos, se combinan para explicar la conducta humana.

Cada tipo de supuesto gerencial implica dos cosas: un tipo de contrato psicológico y, una estrategia gerencial implícita. La conducta humana es muy compleja, y entre más se estudie más complejidad se encontrará.

Todo lo anterior, sirve de base para entender más a la organización y a sus miembros que la integran. Muchas veces la institución está fijando niveles inadecuados y, lo que es más importante, creando profesores con expectativas que no responden a los retos de la sociedad. Se necesita dar oportunidad de desarrollar todo su potencial, estimulándolos a rendir por encima del mínimo aceptable.

#### 2.2.4 LA DIMENSIÓN FORMAL: ÁREAS DE ATENCIÓN URGENTE Y DETECCIÓN DE PROBLEMAS DIAGNOSTICADOS.

Cada escuela es única y quienes trabajan en la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", los alumnos a los que sirve, la comunidad en la que está inserta, y las interacciones entre todos ellos son características principales de una forma particular de ser de la organización. Por lo tanto, es común que en la escuela primaria se presenten problemas que a continuación se citan y que el investigador a detectado mediante la observación:



**DESORDEN:** tanto del personal docente como de la dirección escolar, en horas de labor se concentran en varias ocasiones "grupos" fuera del área de trabajo.

**AUSENTISMO:** Del Director de la Escuela justificando que realiza "visitas" a la supervisión escolar o a "cursos de actualización".

**DESINTEGRACIÓN:** Esto en relación de los miembros de la organización. Fechas que pueden servir para integrar a los miembros de la escuela, sencillamente pasan desapercibidos.

**EL AMBIENTE EN QUE SE DESARROLLAN LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.** El ruido excesivo que se desprende dentro de la escuela, y la falta de limpieza dentro de ésta misma.

**LA DISCIPLINA:** Existen profesores que el libro de asistencias lo consideran como un requisito más de la organización. El retardo es un problema muy frecuente.

**LOS RECURSOS TECNOLOGICOS:** En la dirección escolar sólo existen dos computadoras, las cuales están al servicio de todos los miembros de la escuela, sin embargo, esto último es casi imposible. Cuando las herramientas de trabajo se están utilizando, y llegan algunos miembros a querer uso de ellas, se interrumpe el trabajo de los primeros por querer darle paso a los segundos.

**LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL DE LA ESCUELA.** Existe competencia y rivalidad entre los miembros de la organización.

Los anteriores son algunos de los problemas más comunes que existen dentro de la Escuela primaria, el análisis de la forma en que se presentan estos problemas y el entendimiento de las causas de estos problemas, es un aspecto que debe ser analizado a fondo, pero esto formará parte de los siguientes capítulos de la investigación.

Para concluir, el investigador considera que es la dirección escolar el área que origina o por lo menos, donde se presentan los problemas más comunes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 2.2.4.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL: ENTRE EL DEBER SER Y EL SER ORGANIZACIONAL.

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 es una organización que se manifiesta estructuralmente y que funciona de manera Formal. Los objetivos que se establecen dentro de ella, son el mediador para que opere la organización como tal.

Los miembros que la integran, son personas que están orientadas hacia un mismo fin: La enseñanza educativa. Sin embargo, este personal que opera de una forma o de otra, se debe a la orientación que la misma organización los involucra. En un análisis sociológico, se puede ver cómo influye el comportamiento de los individuos para la integración dentro de una organización, y qué factores intervienen para la pertenencia de los individuos en dicha organización.

En el quehacer "tradicional" de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" los miembros que la conforman se mueven entre la necesidad de mostrar los resultados de su trabajo, de rendir cuentas, a dos tipos de "sectores". Por un lado, está el propio sistema educativo, a través de sus autoridades, desde las más inmediatas (director, supervisor) hasta las más lejanas.

Por otro lado, se encuentran los alumnos, sus padres y la comunidad donde se encuentra la institución. Estos miembros de la escuela experimentan directamente los dos factores de exigencias: las que vienen de arriba y las que vienen de abajo.

La pregunta que se plantea el investigador es ¿A cuál de las dos fuentes de exigencias se le debe de dar mayor importancia? En general se puede decir que hay una tendencia a descuidar a las dos fuentes anteriores, porque algunos miembros le darán importancia al sistema educativo, cuando por otro lado, otros miembros de la organización le darán importancia a los alumnos.

A lo anterior, es urgente poner los factores en una balanza, y buscar alguna posible solución para asegurar el equilibrio entre esas dos causas

Sin embargo, antes de realizar lo anterior, se mostrará cuáles son las actividades que se presentan normalmente en la escuela primaria "Benito Juárez".

La escuela primaria realiza sus actividades normales de la siguiente forma:

El director de la escuela supervisa, promueve, participa y mantiene la movilidad de las actividades propias de la escuela, desempeñando su papel de autoridad escolar.

Los profesores, como miembros que integran esta escuela, aplican sus conocimientos y los comparten de manera especializada con los alumnos de grupo.

La Sociedad de Padres de Familia, intervienen en el funcionamiento de la escuela, pero únicamente se limitan al mantenimiento de ésta.

El conserje se desarrolla en el ámbito de limpieza de la institución, aunque también colabora en algunos "encargos" que le encomiendan el personal docente y administrativo.

Lo anterior es la forma en que opera normalmente la organización. A todas esas actividades que se realizan en función de la organización se espera un resultado que dependerá de las personas que las realizan, y de sus interrelaciones entre estas personas. En la escuela al igual que en cualquier organización todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí. Por eso, un movimiento hacia el buen funcionamiento de la organización requiere y requerirá del involucramiento activo de todos los agentes implicados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.2.5 SOLUCIONES POSIBLES.

La actitud inicial de transformar genera modificaciones en el entorno de la organización, lo que a su vez refuerza y estimula la transformación de su cultura. Cuando se da a las personas la oportunidad de mejorar su trabajo, se liberan energías creativas que transforman a la organización.

Para que lo anterior sea posible, es indispensable que todo el personal docente comprenda y comparta el propósito de la escuela, con base a su estructura, funcionamiento y por supuesto darle mayor importancia al papel que realiza la Comunicación.

Sin embargo, se considera que una persona que no está orgullosa y conforme con el trabajo que realiza tendrá posibilidades de no rendir en la organización o lo que es peor aún, se ausentará, llegará tarde, o el profesor cambiará de escuela frecuentemente.

En el estudio que se ha realizado, supone que lo anterior, sucede como consecuencia de una mala supervisión y de una mala gestión de la organización. Cuando supervisión y gestión no se conciben en lo fundamental como funciones de apoyo al buen desempeño del trabajo, suelen suceder fenómenos muy tristes. Los miembros de la organización pierden el interés por hacer bien las cosas.

Así, por ejemplo, si un maestro tiene y demuestra entusiasmo por su trabajo y se pronuncia por hacerlo lo mejor posible, pero se encuentra en una escuela donde trabajar bien no es la norma, pronto tendrá problemas con sus compañeros de trabajo; y si a esto se le añade que el director de la escuela no tiene interés por lo que el profesor realice dentro del salón de clases, y por otro lado el supervisor cuando visita la escuela, habla con el director para revisar los concentrados de los datos que debe llenar, donde se indica cuántos alumnos tiene cada maestro, cuáles son sus edades, cuántos son hombres y cuántas son mujeres, cuáles repitieron año y cuantos se

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

reinscribieron. En cuanto al maestro no pasa de saludarla. No le pregunta sobre sus problemas pedagógicos ni le brinda sugerencias o apoyo específico. En estas condiciones, la organización por más estructurada que esté, pronto el miembro perderá el interés por asistir a ella.

Por lo contrario, cuando una persona se siente importante en su trabajo, hará todos los esfuerzos por quedarse en él, se sentirá importante si puede sentirse orgullosa de su trabajo y puede colaborar en mejora la calidad de su organización.

Lo ideal es una organización donde, en general todos los miembros procuran hacer las cosas lo mejor que pueden, se reúnen con frecuencia y discuten a menudo sobre las necesidades de la organización y las condiciones en que se puede mejorar la escuela.

Por todo lo anterior, el análisis que se ofrece en este capítulo es importante para conocer más a fondo a la Escuela Primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 y detallar que la organización es formalizada pero esto no garantiza que se cumplan los objetivos porque muchas veces las reglas no se aplican o bien, obstaculizan el buen funcionamiento de la organización.

Los problemas más importantes que obstaculizan a la organización se plantearán en el siguiente capítulo, ofreciendo un Diagnóstico más detallado de dichos problemas y sus posibles soluciones, al estudiar el funcionamiento de la escuela, los grupos y sus actores en la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPITULO III

FUNCIONAMIENTO  
DE LA ESC. PRIM.

"LIC. BENITO  
JUÁREZ"

FORD 53

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El análisis que se ha desarrollado en los capítulos anteriores con respecto al entorno y cómo está estructurada la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" FORD 53, es un planteamiento de cómo es una organización formal, ya que está sujeta a normas y reglas con el propósito de lograr un objetivo que en esta misma se plantea y realiza a través de los miembros que laboran dentro de ella.

Los capítulos anteriores, cumplen con el objetivo de conocer a la organización desde la perspectiva formal, explorándola como un sistema social donde sus elementos están organizados tomando en cuenta sus antecedentes para determinar quienes son los miembros que conforman a la organización. Los conceptos aplicados en el capítulo I, tales como: ambiente, insumos, transformación, producto, frontera, etc. fueron algunas definiciones que se conocieron y ayudaron a definir los sistemas relacionados a la organización junto con el entorno de ésta, donde la Teoría de Sistemas jugó un papel importante.

Durante el capítulo dos, se conoció a la escuela primaria de manera más profunda, donde su estructura formal, organigrama, estructura comunicativa, y los posibles problemas que hay dentro de ella, son algunos temas que se hicieron presentes durante el desarrollo de ese apartado. El uso de técnicas de investigación documental y de campo fueron las herramientas que se utilizaron para lograr una descripción más amplia de la organización en estudio.

En el desarrollo de este capítulo, se pretende explorar los aspectos más relevantes que conforman la organización, identificando a los diferentes actores que intervienen en la escuela primaria "Benito Juárez" Ford 53 con el propósito de diagnosticar él o los problemas que afectan en la estructura y/o funcionamiento de la organización retomando la Teoría de Sistemas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para el desglose de éste trabajo se acudió a un método de investigación, que entendiéndolo a éste como la guía de "operaciones, reglas, y procedimientos fijados de antemano de manera reflexiva, se utiliza para alcanzar un determinado fin"; éste método, establece racionalmente, de manera general, las acciones previas para acercarse a la realidad.

Con lo anterior, se destaca que para la realización de éste capítulo implica el uso del método y las técnicas de investigación, siendo éstas últimas, la parte operativa del método; son instrumentos prácticos que permiten la aplicación del método al objeto de estudio, pues se sitúan en el nivel de los hechos y la práctica, por lo que existe una relación entre ellas y el método.

Para lograr un diagnóstico lo más objetivo posible, sobre los problemas que existen en la Escuela Primaria "Lic. Benito Juárez" en relación con los actores que laboran dentro de ella, se aplicarán las principales técnicas cuantitativas y cualitativas, con el propósito de detectar los problemas existentes dentro de la organización. La observación, el Test de la Personalidad, etc. son algunas de las técnicas que sirvieron de apoyo para la realización de la investigación.

El seguimiento de este capítulo se divide en cinco aspectos generales los que a su vez se subdividen, según sea el caso:

En el primer apartado, se hace una distinción entre el funcionamiento formal y el funcionamiento real de la escuela primaria, con el apoyo de la Teoría de Sistemas como modelo de selección del problema, aquí encontraremos la aplicación de Diagramas de Flujo del proceso o los procesos que imperan en la Institución en un "día común de labor", y que estos Diagramas de Flujo serán evaluados por medio de Hojas de Inspección donde se realizó el registro pertinente durante el tiempo que el investigador a considerado necesario para dicha evaluación, se realiza un diagnóstico del

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

funcionamiento con relación al costo – beneficio para la escuela primaria "Lic. Benito Juárez".

En el segundo punto, se destaca la importancia de los actores que laboran dentro de la organización contemplando algunas características base: edad, sexo, nivel académico, puesto o cargo que tienen dentro de la escuela, como también se conocerá la definición de la personalidad y los diferentes tipos de ésta última. La observación, el Test Psicológico, etc. como técnicas de investigación se destacan en este apartado para conocer la personalidad de los actores que inciden en el problema diagnosticado y se demuestra el porqué infiere dicha actitud.

Posteriormente se destaca la importancia del actor y cómo se ejerce el poder, como parte central de la organización, explicando el papel de los actores y sus relaciones de poder con relación al problema medido; considerando la caracterización de los actores con relación a sus grupos dentro de la organización. Definición, tipos y Funciones de los grupos son los principales conceptos que en este apartado se conocerán.

Y por último, se identifican las posibles causas del problema analizado (con base a los apartados anteriores) señalando fundamentalmente aquellas que tengan que ver con percepciones, representaciones, flujos de información o conflictos comunicativos.

El objetivo principal de este capítulo es, que aplicando las herramientas de investigación, se llega a un análisis lo más objetivo posible para seleccionar los problemas que más afectan al objeto de estudio para posteriormente analizar sus posibles causas y soluciones.

Desde el inicio de esta investigación y durante su desarrollo, se ha dado un panorama más amplio de porqué se define como una organización formal a la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53, así como caracterizarla no sólo como una organización que ofrece servicios educativos sino como un sistema, donde la base principal de su

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

existencia es el movimiento de seres humanos que son totalmente distintos en su actitud, pero que comparten las mismas metas que la organización impone.

### 3. DIFERENCIACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA PRIMARIA "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53 DESDE LA PERSPECTIVA FORMAL Y REAL.

El seguimiento que se ha dado hasta este momento, ha sido con base a la caracterización de la Escuela Primaria "Benito Juárez" Ford 53. Se sabe que la escuela es una organización Formal, ya que opera mediante normas y reglas establecidas, que es una organización que - desde la Teoría de Sistemas - la hemos conocido como un Sistema, donde los elementos que laboran dentro de ella se encuentran orientados hacia un logro o Fin; cada uno de esos elementos comparten un solo objetivo que la organización establece para su funcionamiento, como en el caso de la escuela primaria el objetivo a lograr es: Una educación con Calidad.

¿Qué es lo que hace que el funcionamiento Formal se distinga de un funcionamiento Real dentro de la organización?

Como anteriormente se ha señalado, una organización formal para considerarla como tal, debe tener un objetivo a seguir, que los elementos que integran la organización, operen mediante normas y reglas, y que cada uno de los elementos jueguen un papel importante dentro de la organización, mediante la división del trabajo y sus funciones, donde los puestos de cada uno de ellos está determinado según lo requiera la misma organización, y como ejemplo, se puede detectar un jefe y subordinado en la mayoría de las organizaciones de nuestro país.

Las escuelas primarias, para que operen de manera formal, cuentan con un Estatuto donde se ven claramente los lineamientos que deben seguir los miembros que laboran dentro de las instituciones, y si a esto se le agrega, que la organización ofrece servicios

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

educativos debe tener claro los objetivos que se plantean para el desarrollo académico, la SEP implementa un programa y plan de estudios donde se especifica el tiempo que se debe dar a cada una de las asignaturas que se imparten en la escuela primaria durante el ciclo escolar.

Sin embargo, retomando la forma en cómo se lleva a cabo dicho Estatuto, es responsabilidad de los actores que integran la organización en estudio, lo que ahí es donde se puede establecer la ruptura de lo *Formal* para darle un seguimiento a la investigación desde la perspectiva *Real* de la organización. Esto último, se enfatizará, para analizar el funcionamiento actual de la escuela primaria, con el fin de detectar el área y/o los actores que inciden en el problema que se haya diagnosticado.

Por un lado, la puntualidad de parte de los profesores que laboran dentro de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" partiendo de la hora en que debe llegar a realizar sus actividades educativas hasta cómo debe desempeñar el papel que se le ha otorgado, son procesos que se consideran importantes para evaluar el funcionamiento real de la organización y de esta forma lograr detectar hasta dónde es similar al funcionamiento formal.

En el siguiente punto, se caracteriza a la organización en estudio, desde la perspectiva de la Teoría de Sistemas, donde Manuel Martín Serrano propone una clasificación de los componentes de un Sistema y que sirve de modelo base para caracterizar las áreas y los actores que la integran, con el propósito de seleccionar el problema más relevante que existe dentro de la misma.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.1 LA ESCUELA PRIMARIA "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53 DESDE LA PERSPECTIVA TEÓRICA.

Para comprender el siguiente capítulo, es necesario conocer algunos conceptos básicos que definen a los componentes de la organización, donde Manuel Martín Serrano hace una clasificación como posible medio de selección de los elementos implicados en los posibles problemas.

Los elementos obligatorios, optativos e incorporados los identifica Serrano como parte de una organización, los que subdivide a su vez, y son definiciones que se destacan en este apartado, del mismo modo se definirán más conceptos según lo requiera el estudio.

Dentro del sistema, se distinguen dos clases de implicación del o los elementos, lo cual es conveniente citar para lograr describir al objeto de estudio, éstos elementos se pueden dividir según Martín Serrano en:

**OBLIGATORIA:** Cuando la desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como tal sistema.

Los elementos **OBLIGATORIOS** son aquellos que a partir de su existencia, son necesarios para el funcionamiento del sistema.

**OPTATIVA:** Cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo ese componente por otro.

Los elementos que forman parte del sistema y que se les considera **OPTATIVOS** son aquellos donde el sistema puede funcionar sin desaparecer o reproducirse, estos elementos pueden ser sustituidos por otro componente.

El criterio para determinar los componentes implicados en el sistema, es a partir de la importancia de su existencia de éstos, para que el sistema funcione o permanezca

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

organizado como tal. En este apartado, se realiza una selección de los elementos que integran el sistema, y que son necesarios para que el sistema opere como tal. La relación que existe entre el componente y el sistema, surge cuando el primero está implicado en el funcionamiento o en la reproducción del segundo.

Otro elemento importante dentro de un sistema a identificar es el INCORPORADO. El sistema puede funcionar con elementos que no son obligatorios ni optativos, éstos elementos aparecen tan frecuentemente en la organización que se les atribuye una implicación en el sistema.

Una vez que se ha caracterizado a los actores y las áreas de la escuela, caractericemos al segundo elemento del sistema:

La *DISTINCIÓN* (entendámosla como la posición que ocupa el actor o el área en el sistema) que existe entre éstos actores entorno al rol o al papel que desempeñan. Este elemento se divide en: a) *ESTRUCTURAL* o *FUNCIONAL*.

En forma Estructural consideremos la siguiente definición:

" La existencia del componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que presenta esa configuración, sin que en esa configuración o posición pueda ser ocupada por otro elemento."

La diferenciación estructural es el rol.

Los elementos que pertenecen a la *DISTINCIÓN* en forma *ESTRUCTURAL* son los que la organización reconoce en primera instancia: El director de la escuela, el personal docente y los alumnos.

Por otro lado, la siguiente definición caracteriza la *DISTINCIÓN* en forma *FUNCIONAL*:

"Existe al menos una configuración en la cual la existencia de ese componente es necesaria para que ocupe al menos una de las funciones que contiene ese estado, sin que en ese estado tales funciones puedan ser asumidas por otros componentes".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La diferenciación funcional es el papel. (Es la forma particular de actuar del actor).

Los últimos elementos a analizar son, las *RELACIONES* que se dan entre los actores del sistema, éstas relaciones se dividen en:

**SOLIDARIAS:** (interdependencia) Cuando el cambio del componente significa necesariamente el cambio del que le antecede o acompaña o sucede y viceversa.

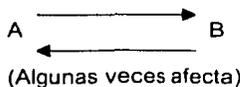


Las relaciones que existen en la escuela primaria, para caracterizarlas como solidarias debe establecer una función que difícilmente se sustituiría con el cambio de uno de los actores, una de ellas es la que mantiene el director de la escuela con el personal docente (Director – Profesor).

**CAUSALES:** (determinación) Cuando el cambio del componente significa necesariamente el cambio del que le antecede, acompaña o sucede. Como es el caso de las relaciones que existen de Director a Profesor; de Profesor a Profesor y de Profesor a Alumno.



**ESPECÍFICAS:** (covariación) Cuando el cambio de un componente significa necesariamente que algunas veces cambian otro u otros componentes pero no necesariamente y viceversa. En este tipo de relaciones se caracterizan todas las que existen dentro de la escuela primaria como la relación que hay de Director a Profesor, de Profesor a Profesor, de Profesor a alumnos, etc.



A lo anterior, podemos ver como un elemento obligatorio necesariamente es estructural pero para ser estructural debe ser funcional. Cuando se elimina un (actor) de la organización, éste puede sustituirse provocando una transformación en el sistema.

En el caso de los actores, es flexible estructuralmente, en cuanto a función es rígido. Para entender lo antes mencionado, veamos el siguiente ejemplo:

El director de la escuela en forma estructural es flexible, es decir, si el actual profesor por X motivo saliera de la organización, el puesto que tenía a su cargo lo puede sustituir otra persona, sin embargo, la función que él cumplía sólo una persona capacitada puede desempeñar dicha función, por lo que esto lo convierte en una Distinción rígida.

Los elementos que integran la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53, son reconocidos por su función específica e implicación dentro de la organización, lo que permite ser analizados a partir de la Teoría de Sistemas.

Con lo anterior, en la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" se identifican tres elementos obligatorios que a la falta de uno de ellos, la organización corre el riesgo de transformarse o de desaparecer, dichos elementos son:

1. - La Dirección Escolar.
2. - El Personal Docente.
3. - Los Alumnos.

Estos elementos son obligatorios por el papel que desempeñan dentro de la organización, veamos la función de cada uno.

1. - El Director de la escuela: es el elemento que se encarga de administrar, supervisar, promover y de mantener la movilidad de las actividades que se desarrollan dentro de la escuela.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2. - El Personal Docente: está integrado por actores que transmiten sus conocimientos a un grupo de alumnos que son asignados por la Dirección Escolar.

3.- Los Alumnos (640 niños inscritos en el ciclo escolar 2002 – 2003) quienes como receptores, son actores que fundamentalmente integran a la organización.

A lo anterior, es conveniente caracterizar las áreas o departamentos que integran al objeto de estudio, el área más importante es la Dirección Escolar sin ella la escuela no estaría en condiciones de operar, por lo tanto, es un elemento obligatorio del sistema.

La escuela primaria cuenta con elementos que se conocen como OPTATIVOS y ellos son:

La Sociedad o Comité de Padres de Familia: quien se encarga del mantenimiento de la institución -materialmente hablando—, éste comité está integrado por el Presidente, Tesorero y Vocales; para que formen parte de dicho Comité el principal requisito es que tengan hijos inscritos en ésta escuela.

Los actores antes mencionados, son elementos optativos ya que pueden dejar de funcionar y la organización no corre el riesgo de desaparecer o bien, éstos elementos pueden ser sustituidos logrando de esta forma que la organización sólo se transforme.

Otro elemento optativo es el conserje de la escuela, es el actor que se encarga de mantener ordenada y limpia las instalaciones, lo que hace que los demás actores que integran a la organización, se desempeñen en un ambiente confortable, sin embargo, no es un elemento que el sistema lo considere como fundamental, ya que si el actor fuese despedido o se retira de manera voluntaria, únicamente se transformaría la organización pero no desaparece.

En la escuela primaria, hay dos actores que se caracterizan como elementos incorporados, debido a que sus funciones están encaminados a ofrecer ayuda a los alumnos con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, son actores

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

conocidos dentro de la organización como profesores auxiliares - son enviados por una instancia llamada USAER (Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular)-. El personal docente recurre a éstos elementos cada vez que requieren del apoyo de los profesores capacitados para auxiliar a los niños que tengan problemas físicos, y que esto no les permite a éstos últimos tener un desarrollo educativo al mismo nivel de los demás niños promedio.

Otro elemento que se identifica como incorporado es el profesor de Educación Física. Anteriormente la escuela no contaba con éste elemento, (durante 1972 – 1996 aproximadamente) no se había dado una transformación en la organización, sino hasta 1997 -cuando el Profr. Fernando Aguirre Vite aún se encontraba como director de la escuela- es el año en que se integra a la escuela el actual profesor de Educación Física. Este actor ya forma parte de la institución educativa y el principal objetivo a seguir es: la formación integral de los alumnos.

Algunos elementos posibles que se distinguen por lo funcional son:

- Los profesores que dan atención a los alumnos con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad. (USAER).
- El profesor de Educación Física quien a través de la práctica de juegos y deportes escolares fortalece la integración del alumno con los grupos en el que participa y reforzando los conocimientos que adquieren en el salón de clases.
- El Comité de Padres de Familia quienes sus integrantes se encargan de la administración de los recursos financieros para dar mantenimiento a las instalaciones de la escuela.
- El Conserje quien se encarga del arreglo y mantenimiento de los recursos materiales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por lo anterior, en la escuela primaria las relaciones causales se determinan como aquellas que tienen cambios a la falta o sustitución de alguno de los actores, a manera de ejemplo podemos ver la relación que existe entre el Profesor y el Alumno.

Por lo tanto una vez que se ha caracterizado a cada uno de los actores que intervienen dentro de la escuela primaria, veamos la siguiente clasificación de los componentes que integran la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53:

ACTORES	IMPLICACIÓN	DISTINCIÓN	RELACIÓN
DIRECTOR	OBLIGATORIO	ESTRUCTURAL	SOLIDARIA
PROFESOR DE GRUPO	OBLIGATORIO	ESTRUCTURAL	SOLIDARIA
ALUMNOS	OBLIGATORIO	ESTRUCTURAL	SOLIDARIA
CONSERJE	OPTATIVO	ESTRUCTURAL	ESPECIFICA
USAER	INCORPORADO	FUNCIONAL	ESPECIFICA
PROFESOR DE ED. FIS.	INCORPORADO	ESTRUCTURAL	SOLIDARIA
SOC. DE PADRES	OPTATIVO	ESTRUCTURAL	ESPECÍFICA

En el cuadro anterior, se aprecian las implicaciones, distinciones y relaciones que destacan a los actores que laboran dentro de la escuela primaria. El director, profesor de grupo y los alumnos son los elementos más importantes dentro de la institución. En cuanto a los actores, para que éstos realicen sus actividades académicas, cada uno de ellos cuentan con un espacio equipado con el recurso material necesario (salón, pizarrón, escritorio, estante, silla personal, butacas, etc.), sin embargo, esto no se puede considerar como área o departamento más bien se trata de un espacio que se les asigna para realizar sus actividades laborales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.1.1 PROCESO FORMAL Y REAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA PRIMARIA "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 para realizar sus actividades educativas lleva a cabo un proceso que la Secretaría de Educación Pública implementó para todas las escuelas oficiales, dicho proceso es la manera Formal en que debe operar la organización. Para entender este proceso a continuación se expone en forma de reseña las actividades de un "día común":

La hora de entrada para los profesores y alumnos es 7:50 a. m. se dan diez minutos para que los alumnos pasen al salón que les corresponde y dejen sus útiles escolares, mientras que, por otro lado, los profesores realizan su registro de asistencia en la dirección escolar (consientes de que a la acumulación de tres retardos da lugar a una falta, y a la acumulación de tres faltas implica una sanción, como es el descuento de un día de labor en su próximo sueldo quincenal). Una vez realizado esto, los niños deben formarse en el patio cívico de la escuela a las 8:00 a.m. con la finalidad de realizar los honores a la Bandera y recibir las indicaciones que el profesor de guardia o el Director de la escuela tenga que señalar, esto sólo al inicio de la semana -los lunes específicamente-, en los siguientes días los alumnos y profesores se concentran en el patio cívico sólo para recibir instrucciones por parte del director, concluido lo anterior, los profesores de cada grupo, en ambas situaciones, dan instrucciones a los alumnos para que entren a las aulas, y así dar inicio a sus actividades académicas hasta las 10:30hrs tiempo en que se inicia el descanso para los alumnos (recreo); Con respecto a los profesores se establece que ellos no lo pueden tomar el descanso como tal, ya que en ese tiempo deben colaborar en vigilar a los alumnos de que no corran dentro de las instalaciones para evitar accidentes con los demás compañeros; los profesores que tengan a su cargo la comisión de la cooperativa, deben vigilar que el personal que

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ofrece alimentos para vender a los alumnos, éstos alimentos estén elaborados higiénicamente; los profesores comisionados a cuidar las áreas verdes de la escuela, deben vigilar que los niños no pisen dichas áreas y que no maltraten las plantas y árboles. Lo anterior se debe realizar siempre y cuando no haya otra indicación, como el que se cite al personal docente, por parte del director de la escuela, para realizar una junta general con el propósito de informar sobre la situación general por la que atraviesa la escuela; el director, debe convocar a los profesores con el propósito de saber cómo se están desarrollando las actividades educativas en cada grupo y cuáles son las condiciones en las que se encuentran tanto los recursos humanos como los recursos materiales para el desempeño académico.

Posteriormente, a las 11:00 hrs concluye el descanso y se retoman las actividades correspondientes, según sea el caso, es decir, continuar con algún tema que el profesor haya impartido antes de salir a "recreo" o bien, iniciar con alguna actividad que, en su plan de trabajo los profesores indican, logrando de esta forma cumplir con los objetivos que la organización ha señalado.

Antes de las 12:30 hrs se da la última indicación a los alumnos de la escuela por parte de los profesores, dejando alguna actividad o tarea para que lo presenten al día siguiente o bien, el día que se les indique, dando por concluido el término de un día más de labor académica. Todo lo anterior, es la manera Formal en que opera la institución.

Ahora veamos la manera en que opera la organización en forma Real, la descripción que el investigador realiza es con base a la observación y la experiencia que ha tenido durante el tiempo que tiene laborando dentro de ella.

Al inicio de este apartado, se señaló la hora en que "deben" llegar tanto los profesores como los alumnos a la escuela primaria. Recordemos que son 640 alumnos inscritos actualmente en la escuela, y 16 profesores que se hace cargo de 16 grupos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Comencemos por detallar que, los profesores al llegar a la organización, se registran en una libreta conocida como: Libro de Registro de Asistencia y Puntualidad. Una vez que han registrado la hora de llegada, se dirigen hacia el salón donde imparten clases, excepto los días lunes en el que se rinde el homenaje correspondiente lo que les permite llegar directamente frente al grupo que esta concentrado en el patio cívico de la escuela. Cuando el Director o el profesor de guardia da la indicación de que los niños entren a los salones que les corresponde, existen dos situaciones en cuanto al profesor: 1) da las indicaciones de entrada a los alumnos al salón seguidos por éste, o 2) les da la orden a los niños de que entren al aula, mientras él se concentra con un grupo de profesores. Ésta situación se da en varias ocasiones. Al término de lo anterior, el profesor se dirige al salón de clases para iniciar las actividades correspondientes.

En cuanto a los alumnos, mientras está el profesor en el aula con ellos, demuestran buena conducta, pero en cuanto el profesor sale del salón, los niños se disponen a realizar sus actividades que los caracteriza y es propio de la edad de entre 6 a 11 años: corren, gritan, se pelean, se salen del salón, en algunas ocasiones -uno o varios de ellos- buscan al profesor con el objeto de informarle de alguna situación que se está presentando en el salón mientras éste se encuentra ausente. Y no guardan orden hasta que nuevamente regresa el profesor.

Una vez que se da el toque de salida a recreo (10:30), el profesor da las indicaciones para que los alumnos salgan al patio cívico para que consuman los alimentos que ellos mismos traen o bien, que compren los productos que se venden en la escuela. A las 11:00 hrs se da el toque de regreso a clases, sin embargo, no siempre se acatan a este lineamiento, si los maestros se encuentran concentrados en una junta dirigida por el director de la escuela, por lo general, siempre hay retraso en dichas juntas lo que obstaculiza las actividades académicas con los alumnos; Durante ese tiempo en que los

maestros se ponen de acuerdo los alumnos siguen en el patio de la escuela, sin que nadie los vigile.

El retraso ha llegado ha darse hasta de 30 minutos más de la hora señalada (11:00 a.m.). Una vez concluida la junta, algunos profesores se dirigen al salón que les corresponde, mientras otros aún se les ve en los pasillos o en el patio cívico, sin que tomen en cuenta el tiempo prolongado durante la junta.

Finalmente se da el toque de salida de los niños y profesores a las 12:30hrs aproximadamente, por lo que concluye de esta forma la jornada educativa.

Como se puede apreciar, en los procesos tanto formal como real existe un manejo inadecuado en cuanto al tiempo que se considera debe aplicarse para la realización de las actividades educativas, en la descripción del proceso real, se determina que el tiempo es uno de los indicadores que se analiza durante el desarrollo de ésta investigación.

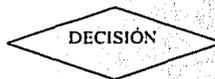
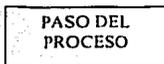
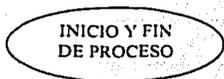
### 3.1.2 PROCESO FORMAL DE LA ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.

En este apartado se utilizó el Diagrama de Flujo, para esquematizar el proceso formal de la asistencia y puntualidad por parte del personal docente de la organización, como posibles implicados en los problemas que existen dentro de la misma y se compara con otro Diagrama de Flujo que caracteriza el proceso real con el propósito de detectar los vacíos que son fuentes potenciales de problemas.

El Diagrama de Flujo se utiliza generalmente para identificar la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones. Es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros los pasos de un proceso.

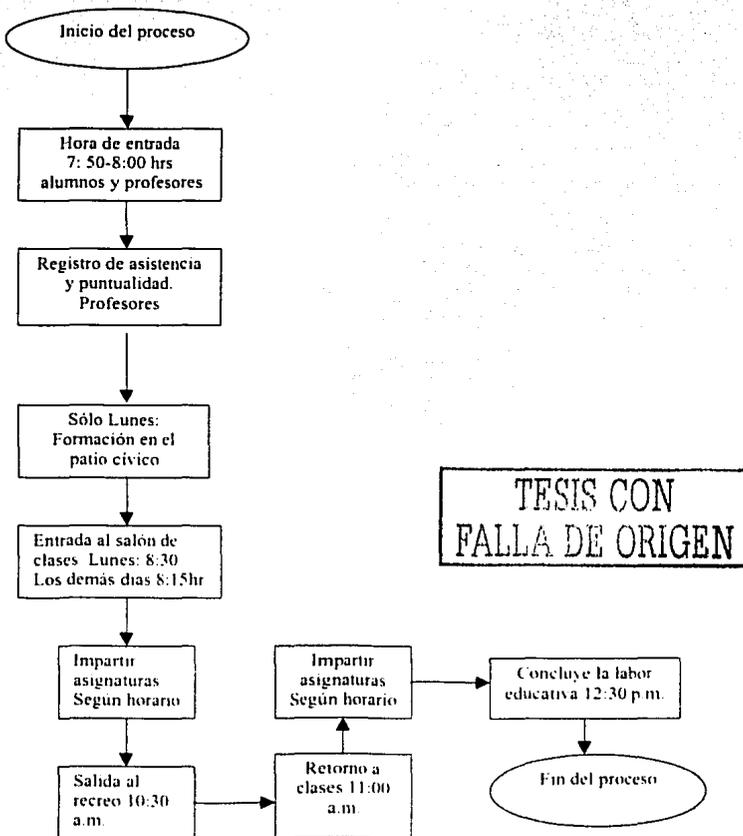
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El Diagrama de Flujo utiliza símbolos fáciles de reconocer para representar el tipo de operación realizada. La aplicación de estos Diagramas de Flujo se caracterizan por los símbolos que básicamente son tres:

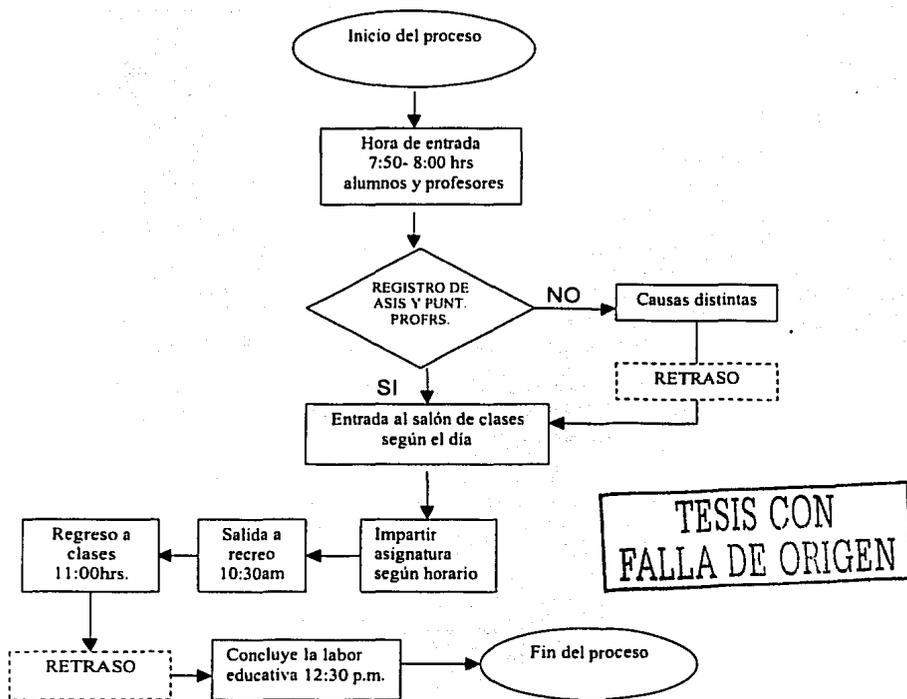


PROCESO FORMAL DE LA ASISTENCIA DEL PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA PRIMARIA

"LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.



PROCESO REAL DE LA ASISTENCIA DEL PERSONAL DOCENTE  
DE LA ESCUELA PRIMARIA "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53



Como se pueden apreciar en los diagramas de flujo, en el caso del proceso real sobre la asistencia del personal docente que labora dentro de la institución, existen retrasos en algunos de ellos, tanto a la hora de iniciar las clases como al finalizar el recreo.

Para lograr esta diferenciación en el proceso se recabo la información documentada en el Libro de Asistencia y puntualidad que se encuentra dentro de la Dirección Escolar.

A continuación se expone el registro de Asistencia y Puntualidad del personal docente de la escuela primaria, donde se aprecia la hora real de entrada de los actores.

Las muestras corresponden a tres semanas del mes de enero y una semana del mes de febrero de 2003.

REGISTRO DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

CORRESPONDIENTE A LA SEMANA DEL 13 AL 17 DE ENERO DE 2003.

ACTOR	HORA DE ENTRADA FORMAL (7:50-8:00)					HORA DE SALIDA FORMAL (12:30)				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
1° A	7:55	7:52	7:50	7:52	7:52	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
1° B	8:02	8:00	8:00	8:05	7:22	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
2° A	7:20	7:46	7:30	7:54	8:29	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
2° B	8:00	7:46	8:00	7:50	7:59	12:30	12:30	12:30	*	12:30
2° C	8:02	7:52	7:40	7:50	7:51	*	*	12:30	*	*
3° A	8:00	*	8:00	8:00	8:00	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
3° B	7:50	7:50	7:45	7:45	8:10	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
3° C	7:55	7:50	7:53	*	7:56	12:30	*	*	12:30	12:30
4° A	7:59	7:59	8:30	*	8:00	12:30	12:30	12:30	12:30	*
4° B	7:55	7:57	7:55	7:45	8:10	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
4° C										
5° A	7:35	7:45	7:40	7:50	7:40	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
5° B	7:58	7:58	8:00	7:56	7:59	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
6° A	7:58	7:57	7:50	7:55	7:56	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
6° B	8:00	7:59	8:00	8:00	7:58	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
6° C	8:15	7:50	8:00	7:54	7:50	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30

REGISTRO DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

CORRESPONDIENTE A LA SEMANA 20 AL 24 DE ENERO DE 2003

ACTOR	HORA DE ENTRADA FORMAL (7:50-8:00)					HORA DE SALIDA FORMAL (12:30)				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
1° A	7:50	7:52	7:50	7:50	7:50	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
1° B	7:56	7:50	7:58	8:00	8:00	12:30	12:30	12:30	*	12:30
2° A	7:20	8:20	8:05	7:15	8:00	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
2° B	8:00	7:53	7:58	7:50	7:55	12:30	12:30	12:30	12:30	*
2° C	7:51	8:00	7:59	8:10	8:00	*	*	12:30	*	12:30
3° A	8:00	8:00	8:00	8:00	8:00	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
3° B	7:45	7:50	7:55	7:50	7:55	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
3° C	8:00	7:55	7:59	7:58	7:55	12:30	12:30	*	*	12:30
4° A	8:10	8:05	8:00	8:00	8:00	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
4° B	7:55	8:10	7:57	8:00	*	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
4° C										
5° A	7:40	7:40	7:40	7:40	7:45	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
5° B	7:52	7:50	7:57	7:57	7:52	12:30	12:30	12:30	*	12:30
6° A	7:55	7:55	7:58	7:59	8:00	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
6° B	8:15	7:59	7:59	8:00	8:00	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
6° C	7:55	7:55	7:57	7:50	8:00	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CORRESPONDIENTE A LA SEMANA 27 AL 31 DE ENERO DE 2003**

ACTOR	HORA DE ENTRADA FORMAL (7:50-8:00)					HORA DE SALIDA FORMAL (12:30)				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
1º A	7:55	7:48	7:50	7:50	*	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
1º B	7:55	7:56	7:59	7:56	*	12:30	12:30	12:30	*	*
2º A	7:46	7:30	7:59	8:00	8:00	12:30	12:30	*	12:30	12:30
2º B	7:55	8:25	8:05	8:25	*	12:30	12:30	*	12:30	*
2º C	8:00	9:45	7:59	7:50	*	*	*	*	*	*
3º A	8:00	7:55	7:58	8:00	*	12:30	*	12:30	12:30	*
3º B	7:55	7:45	7:40	7:45	*	12:30	12:30	12:30	12:30	*
3º C	7:55	7:56	8:03	8:00	*	12:30	*	*	*	*
4º A	7:55	7:54	7:56	8:00	8:00	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
4º B	7:55	7:58	7:59	8:00	7:50	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
4º C										
5º A	7:40	*	7:40	7:55	*	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
5º B	8:00	8:00	7:45	8:15	8:00	12:30	12:30	12:30	*	12:30
6º A	7:55	7:58	7:55	7:55	7:58	12:30	12:30	12:30	12:30	12:30
6º B	7:58	7:54	7:59	8:00	*	12:30	12:30	12:30	12:30	*
6º C	7:54	7:55	7:55	8:30	*	12:30	12:30	12:30	12:30	*

**REGISTRO DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD**

**CORRESPONDIENTE A LA SEMANA 3 AL 7 DE FEBRERO DE 2003**

ACTOR	HORA DE ENTRADA FORMAL (7:50-8:00)					HORA DE SALIDA FORMAL (12:30)				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
1º A	7:45	7:50	*	6:55	7:50	12:30	12:30	*	12:30	*
1º B	*	8:00	*	7:05	7:57	12:30	12:30	*	*	*
2º A	7:50	8:10	*	6:50	7:56	12:30	12:30	*	12:30	12:30
2º B	7:50	8:00	*	6:50	7:56	12:30	*	*	*	*
2º C	7:55	7:55	*	7:57	7:55	*	*	*	12:30	12:30
3º A	8:00	8:04	*	7:59	8:00	12:30	12:30	*	12:30	*
3º B	7:55	7:50	*	6:50	7:50	*	12:30	*	12:30	*
3º C	8:00	7:55	*	6:55	7:55	*	*	*	12:30	12:30
4º A	8:00	8:07	*	8:03	8:00	12:30	12:30	*	12:30	12:30
4º B	7:25	7:45	*	7:30	7:30	12:30	12:30	*	12:30	12:30
4º C										
5º A	7:40	7:50	*	7:00	7:46	12:30	12:30	*	12:30	12:30
5º B	8:00	8:00	*	8:04	8:00	12:30	12:30	*	12:30	12:30
6º A	7:55	7:55	*	7:57	7:55	12:30	12:30	*	12:30	12:30
6º B	*	8:00	*	7:59	7:57	12:30	12:30	*	12:30	*
6º C	7:55	7:55	*	7:55	7:55	12:30	12:30	*	12:30	*

En los cuadros anteriores se muestra el registro de entrada de los profesores de la escuela en estudio, donde las horas sombreadas corresponden a un retraso en el

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

horario formal. Los asteriscos significan en el caso de la hora de entrada, la ausencia del actor en un día de labor, en el caso del miércoles 5 de febrero fue suspensión de labores como se indica en el calendario escolar; en la parte del registro de salida, el asterisco indica que: el actor no fue a laborar en ese día o bien, que no registró la hora en que concluyó su labor académica.

Los registros señalados son el apoyo a esta investigación para determinar si la asistencia y puntualidad es un indicador de disfuncionalidad en la organización; para llevar acabo las actividades educativas como se plantea en el Diagrama de Flujo formal se indica que la hora de entrada de los profesores es de 7:50 a 8:00 a. m, sin embargo, en los cuadros anteriores se observa claramente que no siempre se cumple. A continuación se muestra las hojas de inspección correspondientes al registro de asistencia y puntualidad de cada una de las semanas observadas, con el propósito de determinar los actores que no cumplen con este lineamiento.

Una hoja de inspección es la forma más fácil para comprender la frecuencia en que ocurre cierto evento, en este caso se utilizó para determinar quienes son los actores que no "llegan a tiempo" y señalar el tiempo que se pierde para cumplir con las horas que establece la Secretaría de Educación Pública para realizar las actividades educativas.

### HOJA DE INSPECCIÓN

#### REGISTRO DE ENTRADA REAL DEL 13 AL 17 DE ENERO DE 2003

ACTOR	HORA FORMAL	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	PÉRDIDA	TOTAL
1° B	8:00	8:02			8:05		7 min	103min
2° A	8:00					8:29	29 min	
2° C	8:00	8:02					2 min	
3° B	8:00					8:10	10 min	
4° A	8:00			8:30			30 min	
4° B	8:00					8:10	10 min	
6° B	8:00	8:15					15 min	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### HOJA DE INSPECCIÓN

#### REGISTRO DE ENTRADA REAL DEL 20 AL 24 DE ENERO DE 2003

ACTOR	HORA FORMAL	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	PÉRDIDA	TOTAL
2° A	8:00		8:20	8:05			25 min	75min
2° C	8:00					8:10	10 min	
4° A	8:00	8:10	8:05				15 min	
4° B	8:00		8:10				10 min	
6° B	8:00	8:15					25 min	

### HOJA DE INSPECCIÓN

#### REGISTRO DE ENTRADA REAL DEL 27 AL 31 DE ENERO DE 2003

ACTOR	HORA FORMAL	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	PÉRDIDA	TOTAL
2° B	8:00		8:25	8:05	8:25		55min	208min
2° C	8:00	9:45					105min	
3° C	8:00			8:03			3min	
5° B	8:00				8:15		15min	
6° C	8:00					8:30	30min	

### HOJA DE INSPECCIÓN

#### REGISTRO DE ENTRADA REAL DEL 13 AL 17 DE ENERO DE 2003

ACTOR	HORA FORMAL	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	PÉRDIDA	TOTAL
2° A	8:00		8:10				10min	28min
3° A	8:00		8:04				4min	
4° A	8:00		8:07		8:03		10min	
5° B	8:00				8:04		4min	

Una vez realizadas las hojas de inspección correspondientes al registro de asistencia y puntualidad, se destaca que en la semana del 13 al 17 de enero son siete actores que muestran retardo en cuanto a la hora formal, dando por resultado 103 min. de pérdida a la semana señalada.

En el caso de la semana del 20 al 24 de enero se destacan cinco actores. El total de tiempo perdido en esta semana fue 75 minutos. Uno de los actores no aparece en la

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

primera semana observada ni en las dos últimas se trata del 6to B quien sólo tuvo 15 minutos de retraso en un mes.

En la semana del 27 al 31 de enero, son cinco actores que tuvieron retraso en la hora de entrada, el 2do. C tuvo un retraso de 105min, esto se puede apreciar en la hoja de inspección correspondiente, donde se señala una pérdida total de 208 min. Esta semana fue la que registró el mayor retraso de las cuatro evaluadas.

En la última semana fueron cuatro actores los que destacaron y que a su vez, es la semana que muestra un mínimo de tiempo perdido, el total de pérdida es de 28 min.

La pérdida de tiempo que se presentó durante las cuatro semanas fue de 450 minutos que tomando en cuenta que son 80hrs las que se tienen que cubrir para llevar a cabo el plan de estudios durante un mes, representa el 9.1 % de las actividades educativas que se ve afectado por el retraso de algunos actores que laboran dentro de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" FORD 53.

En el siguiente apartado, se mostrará el proceso formal de las actividades educativas, donde la Secretaría de Educación Pública establece las asignaturas que integran el plan de estudios y el tiempo en que se debe impartir en cada una de las escuelas de nivel primaria. Considerando que este proceso es el de mayor importancia para el objeto de estudio, por ser la base de la educación y que sólo explorándolo se determinará si cumple con el objetivo de la organización: UNA EDUCACIÓN CON CALIDAD.

### 3.1.3 EL DERECHO A UNA EDUCACIÓN CON CALIDAD EN LA ESCUELA PRIMARIA

#### "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

En este apartado, se detalla el Plan y los Programas de estudio que establece la Secretaría de Educación Pública para que sean llevados a cabo por los miembros que

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

integran las escuelas a nivel primaria, con base a las asignaturas que se deben impartir y en qué tiempo - éste órgano- considera que se debe cubrir.

Los Planes y los Programas de estudio cumplen una función insustituible como medio para organizar la enseñanza y para establecer un marco común de trabajo en las escuelas de todo el país.

Es el apoyo a la labor del maestro y la valoración de sus funciones, se determina a través de un programa permanente de actualización y de un sistema de estímulos al desempeño y al mejoramiento profesional.

El plan y los programas de estudio que se presentan en este apartado, son producto de un proceso cuidadoso y prolongado de diagnóstico, evaluación y elaboración en el que han participado, a través de diversos mecanismos, maestros, padres de familia, centro académicos, representantes de organizaciones sociales, autoridades educativas y representantes del Sindicato Nacional de Trabajadores.

El plan de estudio y los programas de asignatura tienen como propósito organizar la enseñanza y el aprendizaje de contenidos básicos, para asegurar que los niños:

1. Adquieran y desarrollen las actividades intelectuales (la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de información, la aplicación de las matemáticas a la realidad) que les permitan aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana.
2. Adquieran los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en particular los que se relacionan con la preservación de la salud, con la protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, así como aquellos que proporcionan una visión organizada de la historia y la geografía de México.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3. Se forman éticamente mediante sus derechos y deberes y la práctica de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional.
4. Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo.

Con los puntos anteriores, se caracterizan los contenidos básicos como medio fundamental para que los alumnos logren los objetivos de la formación educativa, señalada en el artículo tercero de la constitución y su ley reglamentaria, donde la tarea educativa no sólo incluye transmitir conocimientos, ni dilatar la perspectiva que se tiene del mundo. También se considera que se debe transformar desde dentro, es decir, es generar frente a la sociedad, una nueva manera de ser y una nueva manera de hacer.

En la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" FORD 53 se realizan múltiples actividades, donde no sólo se enseñan más conocimientos, si no también se realizan otras complejas funciones sociales y culturales; a lo anterior, es indispensable aplicar criterios selectivos y establecer prioridades por parte de los profesores, bajo el principio de que la escuela debe asegurar en primer lugar el dominio de la lectura y la escritura, la formación matemática elemental y la destreza en la selección y el uso de información. En la medida en que se cumplan estas tareas con eficacia por parte de los miembros de la organización, la misma institución será capaz de atender otras funciones.

En relación con lo anterior, el maestro establecerá con flexibilidad la utilización diaria del tiempo, para lograr la articulación, equilibrio y continuidad en el tratamiento de contenidos, pero deberá cuidar que durante la semana se respeten las prioridades establecidas.

En los primeros dos grados, se dedica el 45% del tiempo escolar a la asignatura de español, con objeto de asegurar que los niños logren una alfabetización firme y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

duradera. Del tercer al sexto grado, la enseñanza del español representa directamente el 30% de las actividades, pero se intensificará su utilización sistemática en el trabajo con otras asignaturas.

En el siguiente apartado, veamos cuáles son los planteamientos que se dan a cada asignatura en cuanto al tiempo en que se debe impartir, y el perfil que tiene cada una de ellas.

### 3.1.4 CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LAS ASIGNATURAS QUE SE IMPARTEN EN LA ESCUELA PRIMARIA "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

Cada una de las asignaturas que se imparten en la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" FORD 53, y que la Secretaría de Educación Pública considera esenciales para el desarrollo integral del educando, a continuación se caracterizan de manera general, con la finalidad de explorar cuáles son los propósitos de cada una de ellas y el tiempo en que se debe cubrir durante el ciclo escolar.

### DESARROLLO DE LAS ASIGNATURAS EN EL CASO DE LOS PRIMEROS Y SEGUNDOS GRADOS.

En los programas de estudio referente a la asignatura de Español, tiene un tiempo establecido para ser impartidos por los profesores que cubren los primeros y segundos grados, el tiempo es de 360 horas anuales que consideradas en 200 días de clase da como resultado 9 horas semanales que el profesor debe contemplar y distribuir en sus días de jornada; el propósito central de este programa de estudios es propiciar que los niños desarrollen su capacidad de comunicación en la lengua hablada y escrita, en particular que:

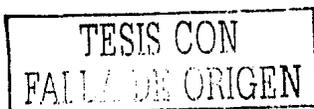
- Logren de manera eficaz el aprendizaje inicial en la lectura y escritura.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Desarrollen su capacidad para expresarse oralmente con claridad, coherencia y sencillez.
- Aprendan a desarrollar estrategias adecuadas para la redacción de textos que tienen naturaleza y propósitos distintos.
- Aprendan a reconocer las diferencias entre diversos tipos de texto y a utilizar estrategias aprobadas para su lectura.
- Adquieran el hábito de la lectura y se formen como lectores que reflexionen sobre el significado de lo que leen y puedan valorarlo y criticarlo, que disfruten de la lectura y formen sus propios criterios de preferencia y de gusto estético.
- Desarrollen las habilidades para la revisión y corrección de sus propios textos.
- Conozcan las reglas y normas de uso de la lengua y las apliquen como un recurso para lograr claridad y eficacia en la comunicación.
- Sepan buscar información, valorarla, procesarla y emplearla dentro y fuera de la escuela, como instrumento de aprendizaje autónomo.

Ante la creación del Programa Nacional para el fortalecimiento de la Lectura y la Escritura en la Educación Básica (Pronaless) adscrita a la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, tuvo como meta la revisión de los programas y planes de estudio de la asignatura de español, donde se han asignado dos materiales nuevos que se elaboraron en el periodo de 1995 al año 2000. Estos textos se otorgan a los primeros, segundos, terceros y cuartos, como apoyo para el desarrollo educativo de la materia, los cuales son: Español-Lecturas y Español-Recortable.

En cuanto a la asignatura de Matemáticas, retomando las 240 horas anuales que se deben impartir en 6 horas semanales, tenemos que el profesor debe cubrir esta asignatura durante ese tiempo establecido. Para el desarrollo integral de los niños, en los programas se proponen los siguientes puntos:



1. La capacidad de utilizar las matemáticas como un instrumento para reconocer, plantear y resolver problemas.
2. La capacidad de anticipar y verificar resultados.
3. La capacidad de comunicar e interpretar información matemática.
4. La imaginación espacial.
5. La habilidad para estimar resultados de cálculos y mediaciones.
6. La destreza en el uso de ciertos instrumentos de medición, dibujo y cálculo.
7. El pensamiento abstracto a través de distintas formas de razonamiento, entre otras, la sistematización y generalización de procedimientos y estrategias.

En el caso de la enseñanza de las Ciencias Naturales se integra en los dos primeros grados con el aprendizaje de nociones sencillas de Historia, Geografía y Educación Cívica. El elemento esencial será el conocimiento del medio natural y social que rodea al niño. Para organizar la enseñanza, los contenidos de Ciencias Naturales han sido agrupados en cinco ejes temáticos:

- Los seres vivos.
- El cuerpo humano y la salud.
- El ambiente y su protección.
- Materia energía y cambio.
- Ciencia, tecnología y sociedad.

En estas asignaturas se establece que las horas anuales en que se deben impartir son de 120, por lo que a la semana se cubrirán en 3 horas, dando como resultado 1 hora para cada asignatura que se cubra a la semana y que, los profesores tienen que cubrir en cualquier día laboral dentro de la semana señalada.

El plan de estudios reserva espacios para la Educación Física y Artística; como parte de la formación integral de los alumnos y que no debe ser sólo una práctica escolar, sino

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

también un estímulo para enriquecer el juego de los niños y su uso del tiempo libre. Los programas proponen actividades, adaptadas a los distintos momentos del desarrollo de los niños, que los maestros podrán aplicar con flexibilidad, sin sentirse obligados a cubrir contenidos o a seguir secuencias rígidas de actividad.

Estas asignaturas se cubrirán en 40 horas anuales, 1 hora semanal, donde en el caso de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", el profesor asignado impartirá esta materia a los 16 grupos en un día a la semana para cada uno.

A continuación, se sintetiza en el cuadro 1 la distribución del tiempo del trabajo sugerido para el primer y segundo grado de primaria, donde se destacan la asignatura, horas anuales y horas semanales:

Distribución Formal del Tiempo de Trabajo para los 1ºs Y 2ºs grados.

ASIGNATURA	HORAS ANUALES	HORAS SEMANALES
ESPAÑOL	360	9
MATEMATICAS	240	6
CONC. DEL MEDIO (TRABAJO INTEGRADO DE : CIENCIAS NATURALES HISTORIA GEOGRAFIA EDUC CIVICA)	120	3
EDUC. ARTISTICA	40	1
EDUC. FISICA	40	1
TOTAL	800	20

DESARROLLO DE LAS ASIGNATURAS EN EL CASO DE LOS TERCEROS A SEXTOS GRADOS.

Del mismo modo el programa educativo contempla los lineamientos que los profesores deben seguir para impartir las asignaturas correspondientes de los terceros a sextos grados, a continuación se describe la manera en que se caracteriza cada asignatura y el tiempo establecido para ser impartidos durante el ciclo escolar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La enseñanza del Español representa directamente el 30 % de las actividades educativas, pero que se intensifica su utilización sistemática en el trabajo con otras asignaturas. Las características de esta asignatura son base a las mencionadas anteriormente, y la diferencia que existe en el contenido de esta asignatura, se da según los grados en que se imparte ( 3º, 4º, 5º y 6º); la relación que hay en los grados señalados, es el tiempo que se establece para el desarrollo de esta asignatura, son 240 horas anuales que divididas en 200 días de clase dan como resultado 6 horas a la semana.

La orientación adoptada para la enseñanza de las matemáticas pone el mayor énfasis en la formación de habilidades para la resolución de problemas y el desarrollo del razonamiento matemático a partir de situaciones prácticas, para la aplicación de esta asignatura se elabora un plan de trabajo donde se contemplan los puntos a seguir por parte de los profesores, según sea el grado que se imparte. El tiempo que se establece para esta asignatura es de 200 horas anuales que dan por resultado 5 horas semanales por lo que el profesor impartirá en 1 hora al día.

La enseñanza de las Ciencia Naturales, a partir del tercer grado se destina en los programas de estudio; la preservación de la salud, la protección del ambiente y de los recursos naturales, entre otros temas básicos, están contemplados en este programa. Para cada uno de los cuatro grados, se les asigna 120 horas anuales lo que a la semana son 3 horas, que el profesor debe considerar para impartirla en su jornada laboral.

En el tercer grado, las asignaturas como Historia, Geografía y Educación Cívica se estudian en conjunto, sus temas se refieren a la comunidad, el municipio y la entidad política donde viven los niños. En los grados cuarto, quinto y sexto cada asignatura tiene un propósito específico. Por ejemplo, en la asignatura de Historia del cuarto grado,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

se da un curso introductorio de la Historia de México, para posteriormente en los siguientes grados, realizar una revisión más precisa de la Historia Nacional y de sus revelaciones con los procesos centrales de la Historia Universal.

En el caso de la asignatura de Geografía, en el cuarto grado, se dedicará al estudio del territorio nacional, para pasar en los dos últimos grados al conocimiento del continente americano y de los elementos básicos de la Geografía Universal.

En cuanto al tiempo establecido en el programa educativo, para los cuatro grados antes mencionados, con relación a las asignaturas de Historia y Geografía, es de 60 horas anuales que dividiendo estas horas en los 200 días de clase establecidos en el calendario escolar, dan por resultado 1 hora 30min a la semana y, que el profesor debe impartir en un día de labor.

En Educación Cívica, los contenidos se refieren a los derechos y garantías de los mexicanos – en particular los de los niños -, a las responsabilidades cívicas y los principios de la convivencia social y a las bases de nuestra organización política. El tiempo que se le otorga para ser impartida esta asignatura es de 40 horas anuales, que se distribuye en 1 hora semanal y donde el profesor debe contemplar en la semana laboral.

El plan de estudios reserva espacios para la educación física y artística, como parte de la formación integral de los alumnos, como en el caso de los primeros y segundos grados, estas asignaturas se impartirán durante 40 horas anuales, lo que a la semana será de una hora y que el profesor asignado debe contemplar en su plan de trabajo. En el siguiente cuadro No. 2, veremos la clasificación de las asignaturas con relación al tiempo que se establece en el programa de estudios, para que sean impartidas según sea el caso:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Distribución de Tiempo de Trabajo/ 3º A 6º / FORMAL.

ASIGNATURA	HORAS ANUALES	HORAS SEMANALES
ESPAÑOL	240	6
MATEMÁTICAS	200	5
CIENCIAS NATURALES	120	3
HISTORIA	60	1hr. 30min
GEOGRAFÍA	60	1hr. 30min
EDUC. CÍVICA	40	1
EDUC. ARTISTICA	40	1
EDUC. FÍSICA	40	1
TOTAL	800	20

CUADRO No. 2

En los primeros dos grados, como se ilustra en el cuadro No 1, se observa que el 45% del tiempo escolar, lo cubre la asignatura de Español con objeto de asegurar que los niños logren una alfabetización firme y duradera. Del tercer al sexto grado, (véase cuadro No 2) la enseñanza del español representa directamente el 30% de las actividades, pero se intensifica su utilización sistemática en el trabajo con otras asignaturas.

Todas las asignaturas antes señaladas, están específicamente contempladas en el programa de estudio que se les da a conocer a los profesores de las escuelas a nivel básico con el propósito de que se apeguen a estos procesos.

La Secretaría de Educación Pública junto con la Dirección General de Materiales y Métodos Educativos de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal han elaborado el Plan y Programas educativos con el propósito de difundir los lineamientos académicos para los seis grados de la educación primaria; al mismo tiempo se pone a

TEXTOS CON  
FALLA DE ORIGEN

disposición de los profesores la información que les permita tener una visión de conjunto de los propósitos y contenidos de todo ciclo y no sólo de los que corresponden al grado en el cual enseñan.

Considerando en forma particular, que la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" inicia sus actividades educativas a las 8:00 de la mañana y termina a las 12:30 de la tarde contemplando un descanso de 30 minutos para los alumnos, - como se establece en el estatuto para todas las escuelas primarias de nuestro país -, da como resultado que son 4 horas al día que tienen los profesores para cubrir el programa educativo. Si en un ciclo escolar son 800 horas que se establecen en el programa educativo para ser desarrolladas todas las asignaturas, y se dividen en los 200 días que marca el calendario escolar, da como resultado 20 horas a la semana de las que 4 horas al día corresponde a las que los profesores deben cubrir las actividades antes mencionadas.

Sin embargo lo anterior es un planteamiento de cómo debe operar formalmente la organización, en el siguiente apartado se describe el proceso de enseñanza de las asignaturas con base al horario que los profesores de la escuela primaria han realizado para cumplir con lo antes expuesto.

Los profesores de la escuela primaria, al inicio del ciclo escolar 2002-2003, por instrucciones del Director de la escuela elaboran un horario de clase con el fin de estructurar el tiempo en que se debe impartir cada asignatura, sin embargo, para saber realmente cuál es el tiempo que dedican los profesores en la enseñanza, en este apartado se mostrará a manera de ejemplo, el horario correspondiente al 2º "C", por ser el grupo que incide en la falta de aplicación de las horas sugeridas para impartir cada una de las asignaturas. Los demás horarios se integran en el anexo de este trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A continuación se presenta el horario del 2º "C":

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
ESPAÑOL	CIENCIAS NATURALES	MATEMÁTICAS	ESPAÑOL	MATEMÁTICAS
RECREO	RECREO	RECREO	RECREO	RECREO
	MATEMÁTICAS	CIENCIAS NATURALES		EDUC. FÍSICA.

En el horario anterior, se puede observar que tanto el día lunes como el día jueves no hay asignatura después del recreo, se aprecia claramente que no tiene un tiempo definido para cada materia; por lo que el investigador detalla más adelante cuál es el promedio de horas que se contemplan en los horarios de cada grupo para la enseñanza de las asignaturas.

Una vez mostrado el horario del 2 grado, el investigador analiza a cada materia el tiempo que formalmente se establece para cada asignatura, en el caso de las horas que se debe impartir cada materia, se dividió entre los cinco días de la semana para posteriormente poder sacar el total de horas que se consideran en los horarios evaluados. Los resultados de este procedimiento son los siguientes:

#### HOJA DE INSPECCIÓN DE LOS HORARIOS DE CLASE

ACTOR	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
1º A	3hrs48min	3hrs 36min	4hrs	3hrs 36min	3hrs 12min	18hrs 12min
1º B	1hrs48min	2hrs 54min	1hrs 48min	1hrs 48min	3hrs 30min	11hrs 48min
2º A	2hrs12 min	2hrs 12min	2hrs 24min	1hrs 36min	3hrs 24min	11hrs
2º B	2hrs12 min	2hrs 12min	2hrs 24min	1hrs 36min	3hrs 24min	11hrs
2º C	2hrs12 min	1hrs 36min	2hrs 48min	1hrs 12min	1 hrs 12min	9hrs 48min
3º A	4hrs18 min	2hrs 30min	2hrs 36min	3hrs 54min	2hrs 18min	15hrs 36min
3º B						
3º C	4hrs	2hrs 36min	4hrs	4hrs 48min	3hrs 24min	18hrs 48min
4º A	2hrs 48 min	2hrs 30min	2hrs 36min	2hrs 30min	2hrs 30min	12hrs 54min
4º B	4hrs 18 min	2hrs 30min	2hrs 36min	3hrs 54min	2hrs 18min	15hrs 36min
4º C	3hrs 6 min	2hrs 42min	3hrs 48min	2hrs 42min	3hrs 6min	15hrs 24min
5º A	2hrs 42 min	3hrs 54min	2hrs 42min	2hrs24min	2hrs 18min	14hrs
5º B	2hrs 42 min	3hrs 54min	2hrs 42min	2hrs18min	2hrs 24min	14hrs
6º A	1hrs 48 min	1hrs 30min	2hrs 48min	2hrs 48min	3hrs 48min	12hrs 42min
6º B	3hrs 48min	2hrs 48min	3hrs 6 min	2hrs 48min	1hrs 24min	13hrs 54min
6º C	2hrs 36min	3hrs 24min	2hrs 42min	3hrs 54min	2hrs 24min	15hrs

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En el cuadro anterior, se observa qué tiempo le dedican los profesores a cada grado a todas las asignaturas en su horario de clase; la base para el desempeño laboral de parte del personal docente, es precisamente que tenga un horario de clase que no sea sólo un requisito más que se debe cumplir, sino que tenga como objeto establecer mejor su jornada de trabajo educativo.

Si bien se sabe que son seres humanos los que laboran dentro de la institución, y no máquinas, se ha de esperar que las desviaciones en el proceso de enseñanza se presenten en más de una ocasión, sin embargo, desde el momento en que cada individuo organice su plan de trabajo es más probable que llegue al objetivo de la organización.

Al recopilar los datos para la información de este trabajo, hubo una situación que al investigador le llamó la atención:

*"Uno de los 16 profesores que laboran dentro de la escuela comentó que él no cuenta con un horario de clase, pues finalmente lo que ha de trabajar e impartir lo contempla con un día de anticipación"*

En ésta investigación nos concentramos en el tiempo que dedican los profesores para impartir y cubrir las asignaturas antes mencionadas y, saber qué tan importante es para ellos el uso adecuado de un horario de clase.

Con los resultados que corresponden al cuadro anterior, en el total se ven las horas y minutos que se emplean a la semana y sólo dos grados se acercan más a las 20 horas que se contemplan en el Plan y Programa de estudio. Para poder seleccionar los grados que inciden en este problema nos basamos a la media que es 14hrs, por lo que se tomaron en cuenta únicamente a los que están por debajo de la media.

Los grupos que inciden en este problema se pueden apreciar en la siguiente hoja de inspección:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## HOJA DE INSPECCIÓN DE LOS HORARIOS DE CLASES

ACTOR	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
1° B	1hrs48min	2hrs 54min	1hrs 48min	1hrs 48min	3hrs 30min	11hrs 48min
2° A	2hrs12 min	2hrs 12min	2hrs 24min	1hs 36min	3hrs 24min	11hrs
2° B	2hrs12 min	2hrs 12min	2hrs 24min	1hrs 36min	3hrs 24min	11hrs
2° C	2hrs12 min	1hrs 36min	2hrs 48min	1hrs 12min	1 hrs 12min	9hrs 48min
4° A	2hrs 48 min	2hrs 30min	2hrs 36min	2hrs 30min	2hrs 30min	12hrs54min
6° A	1hrs 48 min	1hrs 30min	2hrs 48min	2hrs 48min	3hrs48min	12hrs 42min
6° B	3hrs 48min	2hrs 48min	3hrs 6 min	2hrs48min	1hrs 24min	13hrs54min

Siete de los quince grupos, - que cuentan con horario de clase- denotan una diferencia muy grande comparada con los grupos que se acercan más a las horas que se deben impartir a la semana. Desde el inicio de este trabajo hemos desarrollado con precisión los indicadores que afectan en la organización en estudio, el tiempo que los profesores dedican a la enseñanza, es uno de los problemas que más interesa y afecta a la escuela primaria. Este indicador que hemos planteado con respecto a los horarios de clases es con la finalidad de tener un acercamiento más preciso de la actividad educativa, aunque esto puede ser un planteamiento muy subjetivo.

A continuación en el siguiente apartado hablaremos sobre otro indicador que presenta el proceso de enseñanza – aprendizaje, con la finalidad de inferir cuáles son los grados que están alejados de cumplir con el objetivo y la meta de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53: UNA EDUCACIÓN CON CALIDAD.

### 3.1.5 LA EVALUACIÓN: INDICADOR DEL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE.

Al evaluar el proceso de actividades académicas correspondientes al funcionamiento de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 se han considerado 2 puntos esenciales durante el desarrollo de ésta investigación: 1) es en cuanto a la forma en que opera la organización en un "día común de trabajo" enfocando a la asistencia y puntualidad por

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

parte del personal docente que labora en dicha institución y, 2) el uso de un horario de clase que los profesores establecen para realizar sus actividades educativas durante el ciclo escolar, esto último como indicador del proceso de enseñanza – aprendizaje.

En el siguiente punto, se describe la acreditación de las asignaturas mencionadas anteriormente, como un indicador del proceso que se ha planteado. La finalidad de evaluar este indicador es para conocer el resultado que presenta el profesor a la dirección escolar sobre las calificaciones del grupo, para posteriormente ver si hay alguna relación de los indicadores que afectan la organización y los actores "problema". El objetivo principal del indicador antes mencionado es dar cumplimiento a los requisitos establecidos correspondientes para el reconocimiento oficial de la aprobación de una asignatura, grado o nivel escolar. La Secretaría de Educación Pública en conjunto con la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación, con la participación de las autoridades educativas locales y la anuencia de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, establecieron las normas para la administración escolar de educación primaria, oficiales y particulares incorporadas al Sistema Educativo Nacional.

El documento que incluye las normas de inscripción, reinscripción, acreditación y certificado para las escuelas primarias oficiales y particulares incorporadas al Sistema Educativo Nacional, periodo escolar 2002-2003, se terminó de imprimir en los talleres gráficos de la dirección general de evaluación de la Secretaría de Educación Pública el 28 de junio del 2002, es un documento que cuenta con 69 páginas, dividido en 6 apartados, siendo el quinto el que corresponde a la acreditación. De manera general a continuación se mencionan las normas que se establecen para evaluar el aprendizaje del educando:

- La boleta de evaluación es el único documento legal exigible de acreditación parcial o total de un grado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- La evaluación del aprendizaje es permanente y da lugar a la formulación de calificaciones parciales, los aspectos que principalmente deben evaluarse son: el contexto del aula y de la escuela, el contexto social y familiar, el estilo de aprendizaje del alumno, sus intereses y motivación para aprender, y su nivel de competencia curricular en las distintas asignaturas.
- La evaluación psicopedagógica debe realizarse de manera interdisciplinaria, con la participación del maestro de grupo y los padres de familia, según lo requiere el caso, se contará con el personal de educación.
- La asignación de calificaciones parciales debe ser congruente con las evaluaciones de aprovechamiento alcanzado por el educando, respecto a los propósitos de los programas de aprendizaje.
- La escala oficial de calificaciones es numérica del 5-10.
- Para el tercer grado de educación primaria, las asignaturas que aparecen agrupadas (historia, geografía y educación cívica) se evalúan en conjunto, respetando la proporción de contenidos cubiertos de cada una de ellas en el periodo de evaluación correspondiente.
- Las calificaciones parciales se asignan con números enteros, en cinco momentos del año lectivo: al final de los meses de octubre, diciembre, febrero, abril y en la última quincena del año escolar.
- La calificación final de cada asignatura se obtiene al sumar las calificaciones parciales respectivas y dividir el resultado entre cinco, por ser éste el número de calificaciones parciales. Esta se debe registrar con un número entero y una cifra decimal, no se debe redondear. La calificación mínima aprobatoria es 6.0.

Los puntos anteriores son algunos que corresponden a la norma de Acreditación, su mención es parte introductoria para el desarrollo de este trabajo, en este momento

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

partiremos de cuáles son las condiciones en que se encuentra actualmente la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 en cuanto a los resultados de evaluación de los alumnos que integran el objeto de estudio.

El primer periodo de evaluación corresponde al mes de septiembre y octubre y se pone como antecedente para comparar con el segundo periodo de evaluación correspondiente al mes de noviembre y diciembre; con el propósito de observar qué tanto se ha logrado en cada grado y qué grupos necesitan una atención especial por parte de la organización.

Los resultados que los miembros de la organización han diagnosticado se exponen a continuación para detectar los grupos que se encuentren en un nivel académico bajo y establecer las posibles causas del porqué de esa situación y si existe alguna relación con los indicadores anteriores.

Los resultados que a continuación se citan, son el promedio general del grupo y se expone por asignatura, el orden será de los primeros y segundos grados y posteriormente el de terceros a sextos grados.

#### REGISTRO DE EVALUACIÓN PRIMER BIMESTRE

ACTOR	ESPAÑOL	MATEMATICAS	CONOC. DEL MEDIO	EDUC. FÍSICA	EDUC. ARTISTIC	PROMEDIO
1° A	9.0	9.4	8.8	8.8	8.5	9.1
1° B	7.5	8.0	7.9	8.4	9.3	8.2
2° A	8.0	8.0	8.2	9.2	9.6	8.6
2° B	8.3	8.0	8.3	9.3	9.2	8.6
2° C	8.3	8.0	7.9	9.9	9.9	8.8

La media es: 8.6

#### REGISTRO DE EVALUACIÓN SEGUNDO BIMESTRE

ACTOR	ESPAÑOL	MATEMATICAS	CONOC. DEL MEDIO	EDUC. FÍSICA	EDUC. ARTISTIC	PROMEDIO
1° A	8.2	8.6	9.1	8.9	9.0	8.7
1° B	7.6	7.5	7.6	8.1	9.9	8.1
2° A	8.7	8.5	8.1	9.9	9.9	9.0
2° B	8.3	8.3	8.9	9.2	9.6	8.8
2° C	8.4	7.6	6.1	9.9	9.9	8.3

La media es: 8.5

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, en el registro de evaluación del primer y segundo bimestre ciclo escolar 2002 – 2003 hay una media de 8.6 y 8.5 respectivamente en cuanto al promedio de los primeros y segundos grados, es una mínima diferencia entre los dos bimestres evaluados y como el promedio sugerido para lograr UNA EDUCACIÓN CON CALIDAD es de 9.0, los primeros y segundos grados muestran una diferencia de cinco puntos para lograr el objetivo del sistema educativo.

El 1º B muestra una baja a comparación de los demás grados en el primer bimestre, el promedio que se destaca con relación al grado citado es de 8.2 que si se tomara en cuenta el objetivo a lograr le faltan 8 puntos.

En el segundo bimestre cambia el panorama y aparecen dos grados que no llegan al objetivo planteado: nuevamente aparece el 1º B con 8.1 y el 2º C con 8.3 que de igual forma muestran una baja de 9 y 7 puntos respectivamente conforme al 9.0 de promedio que caracteriza a una EDUCACIÓN CON CALIDAD. Sin embargo, veamos el caso de los terceros a sextos grados.

A continuación se expone el registro de evaluación:

#### REGISTRO DE EVALUACIÓN PRIMER BIMESTRE

ACTOR	ESPAÑOL	MATEMATICAS	CIENC. NATURALES	INTEGRADOS	EDUC. FÍSICA	EDUC. ARTISTIC	PROMEDIO
3º A	8.4	8.7	8.7	8.6	9.6	9.4	8.9
3º B	8.0	8.4	8.3	8.0	10.0	9.6	8.7
3º C	7.2	7.6	8.3	7.9	9.1	10.0	8.3
4º A	7.6	6.7	6.8	7.3	9.4	10.0	7.8
4º B	6.6	5.4	6.4	6.4	8.8	7.0	6.6
4º C	7.6	7.1	7.4	7.7	10.0	8.9	8.0
5º A	6.8	6.5	7.6	7.7	9.8	8.3	7.7
5º B	7.5	6.9	7.7	7.9	9.6	8.3	7.9
6º A	6.8	6.2	7.4	7.3	8.6	8.5	7.4
6º B	7.3	6.9	7.0	7.3	9.0	9.7	7.7
6º C	7.3	5.9	6.6	6.1	9.4	7.9	6.9

La media es: 8.02

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## REGISTRO DE EVALUACIÓN SEGUNDO BIMESTRE

ACTOR	ESPAÑOL	MATEMATICAS	CIENC. NATURALES	INTEGRADOS	EDUC. FÍSICA	EDUC. ARTISTIC	PROMEDIO
3° A	8.4	8.7	9.2	8.6	10.0	9.4	9.0
3° B	9.2	8.5	9.1	7.4	10.0	10.0	9.0
3° C	8.0	8.0	8.5	7.6	9.6	10.0	8.6
4° A	7.8	7.3	7.4	7.5	9.6	9.6	8.0
4° B	6.8	6.8	6.6	6.3	8.9	7.8	7.0
4° C	8.1	7.2	7.2	7.5	10.0	9.0	8.0
5° A	7.0	7.1	7.7	7.1	9.9	8.6	7.7
5° B	8.2	6.8	8.1	7.6	9.6	8.4	8.0
6° A	7.4	7.6	9.5	8.1	9.6	9.3	8.4
6° B	6.7	6.0	7.2	7.6	10.0	10.0	7.9
6° C	6.5	5.3	6.0	6.0	9.4	8.5	6.7

La media es: 7.80

La situación parece empeorar en los cuartos, quintos y sextos grados, notemos que hay promedios que dejan mucho que desear y que requieren de una atención inmediata en este trabajo de investigación.

Tomando el promedio general de cada uno de los grados, se puede ver claramente que hay grados que están lejos de alcanzar el objetivo que se ha planteado en cuanto a la educación, en los dos bimestres evaluados se destaca que hay un problema con relación a los grados antes mencionados, tanto en el primer y segundo bimestre hay grados que no alcanzan el promedio de siete, como en el caso del 4° B que obtuvo un promedio general de 6.6 en el primer bimestre pero, comparándolo con el segundo bimestre, cerró con 7.0, y el 6° C en el primer bimestre muestra un promedio de 6.9 y en el segundo bajó a 6.7.

Los elementos que se han de evaluar son conforme a los resultados obtenidos en el segundo bimestre, por ser datos de información más recientes. Se muestran en el siguiente cuadro:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## REGISTRO DE GRADOS A ANALIZAR.

### SEGUNDO BIMESTRE

ACTOR	ESPAÑOL	MATEMATICAS	CIENC. NATURALES	INTEGRADOS	EDUC. FÍSICA	EDUC. ARTISTIC	PROMEDIO
4° B	6.8	6.8	6.6	6.3	8.9	7.8	7.0
5° A	7.0	7.1	7.7	7.1	9.9	8.6	7.7
6° B	6.7	6.0	7.2	7.6	10.0	10.0	7.9
6° C	6.5	5.3	6.0	6.0	9.4	8.5	6.7

Los grados que se muestran en el cuadro de arriba son elementos importantes a evaluar, debido al promedio que destacan en comparación de los antes señalados. Las causas que a primera vista se pueden considerar son:

- El profesor que asesora éstos grupos quizá no lleve a cabo la forma adecuada de impartir las asignaturas correspondientes.
- El tiempo que le dedican a las actividades académicas es menor a la establecida sistemáticamente.
- Descuido de los profesores hacia los alumnos por tener que realizar actividades fuera del salón de clase.
- La falta de apoyo por parte de los padres de familia para contribuir en el desarrollo educativo de los alumnos, etc.

En este apartado, nos enfocaremos al problema del no aprendizaje, considerando los promedios más bajos que actualmente hay en los grados mencionados. Ante las causas antes mencionadas, saltan a la vista que tres de ellas se encuentran en los procesos de enseñanza que tienen lugar en el interior de las aulas. El hecho de que haya muchos alumnos que no logran los objetivos del aprendizaje, o que la diferencia cualitativa entre los que sí los logran y los que no lo hacen, sea muy grande, denota la existencia de un problema de conducción de un proceso de enseñanza que se traduce en privilegiar a

los alumnos capaces de atender y seguir el ritmo del maestro e ignorar o desatender a aquellos que muestran dificultades para hacerlo.

Desde la perspectiva de la filosofía de la calidad, estas diferencias son inadmisibles. Atacar la desviación (la diferencia), desde este planteamiento es más importante que mejorar el promedio que en muchas veces esconde diferencias.

Uno de los problemas más comunes que los maestros de la escuela primaria señalan día con día, es la falta de disciplina de los alumnos. Es conveniente señalar que en general hay falta de disciplina en un grupo de alumnos cuando ocurre una de dos cosas, o la combinación de ambas: a) cuando la escuela como organización no tiene disciplina es decir, cuando no hay reglamentos, o cuando habiéndolos éstos no se cumplen; cuando el funcionamiento escolar es errático; cuando las sanciones se aplican de forma subjetiva o arbitraria, y b) cuando no está ocurriendo un proceso de aprendizaje.

Los niños por naturaleza son inquietos, curiosos y tienen capacidad de asombro, el aburrimiento se presenta cuando no están aprendiendo, por lo que no se indisciplinan.

El tiempo real de enseñanza se ha manifestado y lo hemos señalando durante el desarrollo de esta apartado, algunos de los problemas anteriores se generan por el sólo hecho de que el tiempo destinado a la enseñanza efectiva no es el que se requiere para que el aprendizaje tenga lugar, y ni siquiera el que oficialmente está estipulado. Las ausencias de los maestros o sus llegadas tarde, el tiempo destinado por ellos mismos a otras actividades dentro de la escuela, el uso del tiempo del salón de clases para imponer disciplina, limpiar el salón, corregir tareas, etc. reducen este tiempo notablemente.

El tiempo dedicado a la enseñanza es el espacio dedicado al aprendizaje. Si éste se encuentra notablemente reducido, es de esperarse que también el aprendizaje se vea

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

reducido. Cuando el tiempo de enseñanza limitado se convierte en rutina, en ocasiones es difícil incluso percibirlo como problema, y por tanto imposible de imaginar soluciones. Por lo tanto, en el siguiente apartado evaluaremos los tres indicadores que se han desarrollado y describiremos si los tres se relacionan e inciden en el problema fundamental de la organización como es el proceso de enseñanza – aprendizaje. Algo importante que habremos de concretar en el siguiente punto es: quienes son los actores que se encuentran implicados en los tres indicadores ya señalados y descubrir sus posibles causas, para posteriormente en el siguiente capítulo conocer más ampliamente al actor y su importancia en el funcionamiento de los procesos en la organización.

### 3.2 EL PROCESO DE ENSEÑANZA, LOS INDICADORES Y LA RELACIÓN ENTRE ELLOS. COSTOS EN LA CALIDAD DE LA ESCUELA PRIMARIA "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

Una vez desarrollado los puntos anteriores, llegamos a la parte más significativa de la investigación de este trabajo, donde se exponen a los actores que infieren en los tres indicadores evaluados, de lograrlo, el análisis del problema será más contundente.

La pérdida de tiempo que se presentó durante las cuatro semanas señaladas, recordemos que fue de 7 horas 30 minutos que, tomando en cuenta las 80 hrs que se tienen que cubrir para llevar a cabo el plan de estudios durante un mes, el 9.1 % representa la pérdida de tiempo que afecta al proceso de enseñanza.

En este análisis del retraso de la hora de entrada en cuanto al personal docente de la escuela primaria, algunos de los actores destacaron en tres y dos semanas consecutivas. (ver cuadros de comparación pág. 115-116)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A continuación se describen en el siguiente cuadro los grupos que inciden en los tres indicadores evaluados, con la finalidad de detectar el grupo o los grupos que requieren de una mayor atención por parte de la Dirección Escolar.

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD RETRASOS	HORARIO DE CLASE HORAS CONTEMPLADAS	BAJO RENDIMIENTO ESCOLAR
2° A 1 HORA 4 MIN.	1° B CON 8 HORAS 12 MIN	4° B PROMEDIO DE 7.0
2° B 55MIN.	2° A CON 9 HORAS	5° A PROMEDIO DE 7.7
2° C 1 HORA 57MIN.	2° B CON 9 HORAS	6° B PROMEDIO DE 7.9
4° A 55MIN.	2° C CON 10 HORAS 12 MIN	6° C PROMEDIO DE 6.7
4° B 30MIN.	4° A CON 7 HORAS 6 MIN	
6° B 40MIN.	6° A CON 7 HORAS 18 MIN	
	6° B CON 6 HORAS 6 MIN	

Con los resultados de los indicadores anteriores, destacamos que hay actores que se ven implicados tanto en el retraso a la hora de entrada como en la distribución de las asignaturas en cuanto al tiempo que tienen que cubrir a la semana, pero de éstos actores no aparecen en la lista de promedios. Los vacíos que se manifiestan en cada una de ellos son punto fundamental para el análisis de las posibles causas que orillan al actor a no mantener los lineamientos que la misma organización demanda.

Los actores inferidos de los indicadores evaluados, en el siguiente apartado serán analizados desde su personalidad, posición en la organización y en el proceso medido, para destacar la importancia del actor en el funcionamiento de los procesos de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2.1 EL PERSONAL DOCENTE, SU PERSONALIDAD Y FUNCIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA.

Durante el desarrollo de este trabajo, hemos destacado la importancia de los actores que laboran dentro de la escuela primaria, sin embargo, también se ha mencionado la importancia de la calidad en el proceso de enseñanza.

La calidad depende de las personas que laboran en la escuela, porque son ellas las que se pueden adaptar a las medidas uniformes de política a los contextos específicos. A la vez, porque son ellas las que son capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y con los recursos de que disponen para hacerlo.

La calidad educativa significa estar atentos a los problemas de la demanda específica de la escuela en la que se trabaja. Ello significa, primeramente, conocer y comprender sus exigencias y necesidades. Y en segundo lugar, implica establecer con los beneficiarios inmediatos un diálogo fecundo y permanente que haga a éstos a la vez más exigentes y más corresponsables de la búsqueda de calidad en el proceso de enseñanza para con los alumnos.

Retomando que son personas las que laboran dentro de la escuela primaria, son ellas a las que precisamente se les debe conocer por ser parte importante de la organización y que en muchas ocasiones se piensa en ellas pero como seres mecánicos, es decir, que sólo entran a la organización por la necesidad o las necesidades que el individuo tiene y no por cumplir una función educativa.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos del punto anterior, destacamos a los dos actores que inciden en dos o tres de los indicativos más importantes y que afectan al funcionamiento de la organización. Dichos actores son:

- 4° B incide en los indicativos de puntualidad y evaluación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 6° B incide en los indicativos de puntualidad, horarios y evaluación.

De los actores antes mencionados se describirán sus características base, tipo de personalidad, y la relación que tienen con el problema medido. A continuación se expone el perfil de cada uno de los actores:

El actor 1 es profesor del cuarto grado grupo B, su incidencia en dos de los tres indicadores evaluados son puntos importantes para inferir que se debe analizar a esta persona. Sus características base son:

Edad: 38 años

Sexo: Femenino

Nivel académico: Maestra Titulada de la Normal Básica.

El actor 2 es profesor del sexto grado grupo B, su incidencia en dos de los tres indicadores evaluados son puntos importantes para inferir que se debe analizar a esta persona. Sus características base son:

Edad: 46 años

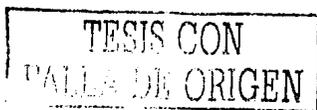
Sexo: Femenino

Nivel académico: Maestra Titulada de la Normal Superior.

Una vez que se han expuesto las características base de los actores que inciden en el problema del proceso de enseñanza, veamos cual es la personalidad de cada uno de ellos. Para ello, debemos saber qué se entiende por personalidad.

Entender qué es personalidad no es cosa fácil, en muchas ocasiones hemos oído decir: "Qué personalidad tiene" o "tiene mucha personalidad", sin embargo, desde el punto de vista psicológico no es que se tenga mucha personalidad, sencillamente es que la personalidad se torna diferente.

Todavía no existe un acuerdo definido entre los psicólogos sobre lo que debe entenderse por personalidad, sin embargo, las diferentes definiciones coinciden en tres



componentes que conforman la unidad indivisible del ser humano: el biológico, el psicológico y el social.

Al contar con un cuerpo que funciona de acuerdo a las leyes biológicas, este componente biológico acarrea implícitamente el equipo instintivo con que contamos. Tradicionalmente a este segmento de la personalidad se le ha denominado Temperamento, en otras palabras muchos autores consideran que todo lo innato, todo aquello que traemos con nosotros al nacer, constituye el TEMPERAMENTO.

El temperamento se clasifica por cuatro características fundamentales que son: Sanguíneo, Colérico, Melancólico y Flemático. Estas características son determinantes de la personalidad y siempre predominará una de ellas.

Se dice que el individuo es Sanguíneo cuando la sangre domina y tiene un eje de control externo, es decir, los distintos comportamientos que tiene para con el mundo exterior son totalmente contrarios o extremos.

Por otro lado, también poseemos otra serie de funciones psicológicas (memoria, atención, inteligencia, imaginación, etc. ) algunas de las cuales van desarrollándose y perfeccionándose a medida que tenemos más edad. Estas funciones nos permiten ir aprendiendo no sólo una serie de fechas históricas o de tablas aritméticas, sino lo que es más importante, maneras de comportarnos.

El contacto social con los padres, los parientes, compañeros de escuela, maestros, etc. van enseñándonos una serie de pautas de conducta propias de nuestro grupo social. De ahí surgen las diversas costumbres, formas de vida, valores; en fin las diferentes culturas. Este proceso de socialización y aprendizaje (basado en el componente psicológico y la interacción social) constituye el CARÁCTER. Dicho en otros términos el carácter es todo lo aprendido, todo lo adquirido después del nacimiento.

TESTIS CON  
FALLE DE ORIGEN

Para ilustrar lo anterior, se dice que el temperamento es como una masa de arcilla o plastilina que la sociedad va moldeando. La obra terminada, o sea la unión inseparable de carácter y temperamento es la personalidad. Por ello se dice que el hombre es un sistema ( y, por tanto indivisible) como lo señala Michel Crozier en su Análisis del Actor y el Sistema.

Por lo tanto, la persona se define por dos aspectos:

**SUJETO:** Se refiere a todo aquello que no puede cambiar (edad, sexo, origen, condición socioeconómica y sociocultural).

**INDIVIDUO:** Que puede decidir, tiene libertad de decisión, pero esta libertad está limitada por los aspectos anteriores.

Para saber el tipo de personalidad de cada uno de los actores mencionados, se les aplicó un Test de Habilidades para trabajar en grupo sugerido por Ma. Adriana Ulloa H, -pasante de la Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva en Octubre de 1197-. El día 28 de enero de 2003 se aplicó el Test a los profesores que laboran dentro de la escuela primaria y la personalidad que destacan es con base a la relación que tienen con los demás actores que integran la escuela en estudio. El test que se aplicó se muestra en la siguiente página:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

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

TRANQUILO	___	OBEDIENTE	___
METICULOSO, DETALLISTA	___	CAPRICHOSO	___
DE OPINIONES FUERTES	___	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	___
SOCIABLE, AMIGABLE	___	JUGUETON	___
ESTABLE, TEMPLADO	___	CONVINCENTE	___
PRECISO	___	GENTIL	___
NERVIOSO	___	HUMILDE, MODESTO	___
ESPONTANEO	___	ORIGINAL	___
VALIENTE	___	SEGURO DE MÍ MISMO	___
CREATIVO, CON INVENTIVA	___	SIMPÁTICO	___
ENTRIGADO	___	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	___
INTROVERTIDO	___	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	___
COMPETITIVO	___	DE TRATO FÁCIL	___
JOVIAL, GOZOSO	___	ORGANIZADO, METÓDICO	___
CONSIDERADO	___	ENERGICO	___
CONCILIADOR	___	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	___
RESPECTUOSO	___	DISCIPLINADO	___
EMPRENDEDOR	___	GENEROSO	___
OPTIMISTA	___	VIVAZ, LLAMATIVO	___
SERVICIAL	___	PERSISTENTE, NO ME RINDO	___
ARRIESGADO, TEMERARIO	___	CAUTELOSO	___
DISPUERTO A AYUDAR	___	DETERMINADO	___
CÁLIDO Y SINCERO	___	FLOCUENTE	___
CENTRADO, NO EXTREMO	___	BONDADOSO	___
AGRESIVO	___	INQUIETO	___
INFLUENCIABLE	___	POPULAR	___
INDECISO	___	COMPARTIDO, COLABORADOR	___
IMPULSIVO	___	RÉGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	___
COMUNICATIVO	___	DIPLOMÁTICO	___
CONTROLADO	___	ATREVIDO, AUDAZ	___
DECISIVO, FIRME	___	SATISFECHO	___
SISTEMÁTICO	___	EXPRESIVO	___
CONTENTO	___	ANSIOSO	___
CONFIADO	___	IMPACIENTE	___
PACÍFICO	___	DISPUERTO	___
POSITIVO	___	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	___
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	___	ADAPTABLE	___
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	___	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO	___
LISTO PARA HACER FAVORES	___	PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	___
SOCIABLE, AMIGABLE	___	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	___
ANALÍTICO	___	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	___
LLEANO, DIRECTO	___	PACIENTE	___
ENCANTADOR	___	FACILIDAD PARA HABLAR	___
LEAL	___	INDEPENDIENTE	___
DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	___	CARISMÁTICO, ADMIRADO	___
EVITO LA CONFRONTACIÓN	___	AMABLE, TRATABLE	___
OBTENIDO, NECIO	___	VULNERABLE, SENSIBILI	___
SOCIABLE, AMIGABLE	___	SEGURO Y FUERTE	___

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los resultados del test aplicado se muestran en el siguiente cuadro:

ACTOR	CARACTERISTICA PREDOMINANTE	PERSONALIDAD
2° A	ORGANIZADOR	ORGANIZADOR/ SENSIBLE
2° B	PERSUASIVO	PERSUASIVO/ CLOW
2° C	CONTROLADOR	CONTROLADOR/LÍDER
4° A	ANALÍTICO	ANALÍTICO /VISIONARIO
4° B	CONTROLADOR/ANALITICO	LÍDER/VISIONARIO
6° B	ANALÍTICO	ANALÍTICO/VISIONARIO

Carl Jung definió las personalidades como un par de oposiciones (extraversión/introversión), entre las que transitan una serie de gamas y tonalidades. Si bien aclara que las dificultades observadas en las formas de vinculación, no se pueden comprender tan sólo en función de estas orientaciones, para los fines de este trabajo, la propuesta de este autor sirve para entender y comprender de forma más tangible estas personalidades según las necesidades y las habilidades que las rigen. Esto es lo que sustenta tipos de temperamento de los actores que inciden en los indicadores evaluados de la escuela primaria.

Por consiguiente profundizaremos más sobre las características de las personalidades de cada uno de los actores antes mencionados con relación a si pertenecen a un grupo social dentro de la escuela primaria y cuál es ese grupo.

### 3.2.2 LOS ACTORES QUE INCIDEN EN LOS INDICADORES EVALUADOS Y LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS MIEMBROS.

Dentro de la organización los miembros que la integran interactúan entre sí, se relacionan con gente que compartan sus ideas y objetivos, ejerciendo poder de mayor o menor grado. El actor que labora dentro de una organización se ve en la necesidad de relacionarse con los distintos actores que laboran dentro de ésta y para cumplir con el objetivo que la misma ha planteado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

148

Primaria "Lic. Benito Juárez" donde se observa la existencia de grupos que cumplen con dichas características. El origen de estos grupos, se da en forma deliberada o espontánea, pero en ambas situaciones la razón fundamental para su existencia es que cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades educativas en colaboración con los demás, el director de la escuela o el profesor sabe que por sí solo no podrá llevar a cabo lo que se propone, lo que se verá obligado a buscar la forma de integrarse a un grupo que llene sus expectativas y cumpla con sus necesidades particulares y, sólo permanecerá en él mientras opine que le ofrece más ventajas estar dentro que fuera.

Según Arias Galicia considera cuatro puntos importantes por los que un actor puede integrarse a un grupo:

1. La base motivacional de afinidad, que son las necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad, dinero u otros valores que pueden obtener del grupo.
2. Las propiedades del grupo como son sus metas, programas de estilo de funcionamiento, prestigio, etc., y las cuales poseen una valencia positiva para la persona.
3. Su expectativa, que consiste en la probabilidad de que tal membresía tendrá consecuencias beneficiosas.
4. Su nivel de comparación, es decir, la concepción del nivel de resultados que le puede proporcionar el pertenecer a un grupo determinado en comparación con otros semejantes.

*A mayor número de los elementos anteriores, aumentará la cohesión del grupo y, con ella la capacidad de este para retener a sus miembros, el grado de participación en las actividades, así como también mayor poder de éste para lograr la conformidad hacia*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*sus normas, hacer aceptables sus metas y asignar actividades y tareas. Los grupos cohesivos proporcionan una fuente de seguridad a los miembros. (Arias, 1991,117)*

Ahora bien, los grupos satisfacen las necesidades del individuo dentro de la organización, Olmsted describe las funciones fundamentales que los grupos desempeñan con relación al individuo, a la organización y a la sociedad. Resaltemos que dicho autor, define dos tipos de grupo: Primario y Secundario.

En términos generales, partiendo de que los grupos existen con el objeto de satisfacer las necesidades de sus integrantes, los individuos se conjuntan para satisfacer dos clases de necesidades principalmente: A prender de los demás y actuar con los demás.

Tomando en cuenta los grupos primarios, éstos implican compartir ideas y sentimientos, lograr un mejor entendimiento de las personas y el mundo que nos rodea; los miembros de este grupo, se hallan ligados unos con otros por lazos emocionales cálidos y personales, poseen una solidaridad basada más en los sentimientos que en el cálculo; son pequeños conjuntos de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal y orientados hacia fines comunes; es la que según Arias motiva la formación de grupos de aprendizaje. La finalidad del grupo de aprendizaje es la superación del individuo, el ensanchamiento de los horizontes y las capacidades de sus miembros.

Por otro lado, los grupos secundarios corresponden a las relaciones frías, impersonales, racionales, contractuales, y formales que se dan entre los miembros de éste tipo de grupo. Los individuos participan no como personalidades totales sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines. La necesidad de colaborar con los demás en las decisiones y en la planeación del trabajo que no se puede realizar sólo, motiva la formación del grupo de acción; según Arias, el objetivo de un grupo de acción es la productividad colectiva, el logro de eficacia de sus decisiones y de su acción colectiva.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" existen grupos primarios y secundarios, los primeros están integrados por varios conjuntos de profesores que se relacionan entre sí y que tienen lazos afectivos muy claros. Esquematizando este tipo de grupo veamos el siguiente cuadro:

**GRUPOS PRIMARIOS.**

Grupo 1	2° A, 2° B, 2° C, 3° A, 3° B y 3° C
Grupo 2	4° A, 4° B, 4° C y 6° C.
Grupo 3	1° A, 1° B, 5° A, 5° B
Grupo 4	6° A y 6° B

Nota: los elementos sombreados son los que están relacionados con los problemas medidos.

En el cuadro anterior se aprecia quienes son los elementos que integran un grupo primario, cada uno de ellos participa en mayor o menor grado, es decir, algunos tienen más tiempo relacionándose y algunos se acaban de integrar por ser elementos con menos tiempo laboral en la escuela, hace menos de tres años.

Notemos que hay una gran diferencia en el número de elementos que integran el grupo 1 en comparación al grupo 4, cabe señalar que una buena relación de grupo no depende del número de elementos que lo integran, pero si es una variante que puede determinar la aceptación o el reconocimiento por parte de la organización.

Partiendo de lo dicho anteriormente, analicemos el caso del grupo 4 específicamente, donde uno de los dos elementos, es rechazado por la mayoría de los miembros de la escuela, se trata de una persona del sexo femenino con una antigüedad de más de 17 años laborando en la organización, sin embargo ella es joven tiene 42 años aproximadamente, su carácter colérico es una limitante para ser aceptada por los demás, y a pesar de que la sobrellevan, esto es sólo en cuestión de trabajo. Por lo que se puede apreciar un primer grupo secundario.

Curiosamente en el grupo 1 hay dos personas que por el tiempo que tienen laborando en la escuela, se identifican más afectivamente que con los otros, y si recordamos los elementos que sobresalieron por los indicadores evaluados en el primer apartado de

este trabajo, el 2º A y 2º B son los miembros de esta organización que aparecen como integrantes de un grupo primario, es interesante cómo es que una relación afectiva pueda o no afectar al individuo o a la organización, si bien recordemos un grupo primario cubre las necesidades del individuo desde la perspectiva sentimental, pero no cubre las necesidades que la organización demanda.

En el cuadro anterior, se resaltan los elementos que están vinculados con los indicadores evaluados anteriormente, con el objeto de identificar a qué grupo pertenecen y si existe algún líder en esos grupos. Generalmente en la valoración de la productividad de grupos en contraste con individuos que trabajan en forma aislada, el grupo se manifiesta superior; sin embargo, dicha ventaja no es tan marcada, en este estudio, por que se aprecia perfectamente que tanto los grupos de mayor número de personas como un grupo que sólo lo integran dos son elementos que están afectando el proceso educativo en la escuela primaria.

Según Arias, describe las condiciones en las cuales los grupos obtienen mejores resultados que los individuos aislados:

- a) En las actividades que implican creación de ideas y presentación de una mayor cantidad de alternativas, hay más probabilidades de que varias personas puedan producir mejores resultados que los que aportaría una sola persona.
- b) Para las actividades sujetas a errores apreciables, como la resolución de problemas matemáticos, estimación de ventas de sucursales, etc. la combinación de las estimaciones o soluciones de varios individuos aumenta la precisión.
- c) Cuando varios individuos trabajan en conjunto para realizar una tarea, sus actividades propiciarán una división del trabajo, que mejorará sus resultados.

Por otro lado, las desventajas de pertenecer a un grupo, el mismo autor señalan que:

- a) El exceso de opiniones puede provocar conflictos y no incrementar la calidad de los resultados del grupo.
- b) Si bien es cierto que en muchas estimaciones sobre el mismo juicio permiten aumentar la exactitud de los resultados de grupo, este efecto se perderá a causa del tiempo utilizado; por ejemplo, al ordenar 20 posibilidades, cuando para un trabajo en particular hubieran bastado 4.
- c) Cuando se deba manejar gran variedad de información y producir soluciones alternativas, parecerá que el aumento de los componentes del grupo habrá de mejorar los resultados; sin embargo, en grupos de individuos que trabajan en conjunto, se emplearán más horas- hombre que: 1) en un mismo número de personas trabajando por separado, y 2) en un grupo de menor cantidad de miembros.
- d) La deliberación grupal disminuye su eficacia cuando:
- Los miembros del grupo se habitúan a depender de otros y no piensan ni aprenden por sí mismos.
  - Un miembro del grupo da su conformidad para "comprar" aprobación social.
  - Se llega en forma tan rápida a la conformidad y al acuerdo, que no se tiene en cuenta la totalidad de la información disponible.
  - Un experto continúa siendo fuente de influencia en campos distintos del de su competencia.

Con lo anterior, se termina una breve exposición de un marco teórico elemental que permite entender el comportamiento humano en las organizaciones. Los profesores que laboran dentro de la escuela primaria se relacionan con otros individuos que pueden o no afectar los intereses propios y de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En un grupo, siempre existirá un líder, aquella persona que sobresale de los demás elementos activos de la organización. Éstos líderes no son nominados ni nombrados de manera oficial, sin embargo, son aceptados y seguidos por sus propios compañeros. De tal forma que el líder no sabrá explicar el porqué de su función ni sus seguidores expresarán aceptablemente por qué lo siguen.

Sin embargo, el líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que ha de hacer. El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptativo en relación con el carácter organizacional de la empresa.

### 3.2.3 EL PODER: LOS ACTORES QUE CONFORMAN LA ESCUELA PRIMARIA

#### "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

La escuela primaria Benito Juárez Ford 53 es una construcción social sustentada en percepciones subjetivas que orientan las relaciones de poder entre los actores que laboran dentro de ella. La organización no puede ser entendida, sino es a partir de los actores y de las múltiples relaciones que se construyen en sus interacciones, donde hasta este momento se ha manifestado cómo se integran éstos actores y en que tipo de grupo se desarrollan.

Durante el desarrollo de este trabajo se ha manifestado la importancia de los actores de la escuela primaria con relación al proceso de la enseñanza educativa, y cómo éste último se ve afectado por un desvío de la planeación de actividades para lograr el objetivo de la organización: Una educación con Calidad.

El evaluar la puntualidad en la hora de entrada por parte de los profesores, el horario de clases que cada uno de los maestros realiza al inicio del ciclo escolar con la finalidad de

cubrir la mayor parte de los objetivos que en cada asignatura se debe cumplir y los resultados de aprovechamiento de los alumnos son los indicadores más importantes que forman parte del proceso educativo.

Éstos indicadores planteados como problemas de la organización, pueden tener como causa principal el entorno, la estructura formal, los procesos de comunicación o la cultura. Estas dimensiones pueden ser entendidas sólo en relación con los actores que se manifiestan.

Una vez que se ha detallado teóricamente la forma en que el individuo se desenvuelve socialmente, vayamos a la parte central de este apartado: EL PODER

Javier Uriz describe al PODER *"como la forma en que los actores se relacionan unos con otros a través de su capacidad de satisfacer las necesidades de los otros actores y de la organización"* y que esto implica que a mayor capacidad de emplear recursos o de controlar fuentes será mayor el poder, como lo señala Crozier y Friedber.

Según Crozier, una relación de poder posee varias características como es ser *instrumental*, pues se busca un objetivo, un actor utiliza a otro para alcanzar lo que desea. El poder es una relación *no transitiva*, pues cada interacción entre los actores es distinta a cualquier otra y, por último, la relación es *recíproca, pero desequilibrada*, es un intercambio en el que se negocia, aunque siempre la balanza está a favor de quien tenga mayores recursos.

A pesar de cada uno de los miembros de la escuela primaria, llámense profesores, son seres que cuentan con poder, siempre necesitarán ser reconocidos como sujetos de poder. Pues sólo así podrán ejercerlo, satisfaciendo a la organización y a sí mismos. Este reconocimiento se logra a partir de su desempeño en la organización y por la aceptación de los otros, ya sea por coincidir con los intereses formales de la organización o con los de sus compañeros, oponiéndose a ellos, o incluso tomando la

decisión de asumir una posición pasiva. Ante el poder que puede ser ejercido por parte de un miembro de la organización, esta regulación tiene dos posibilidades: reconocer al otro como sujeto de poder y desarrollar una relación de cooperación o no reconocerlo y establecer una relación de dominación.

Entendamos que la dominación sucede cuando un actor (dominador) impone a los otros (dominados) al no reconocerlos como sujetos de poder, su visión, sus objetivos y las acciones a realizar. Los dominados se ven obligados a aceptar esas imposiciones por encima de sus propios deseos e intereses.

El actor que domina controla el proceso de poder y busca que dependa en la mayor medida posible de sus recursos o fuentes. El conocimiento, la experiencia, el carisma, la capacidad de formar grupos, el manejo de la información, la estructura formal de la organización, el sueldo, etc. serán factores que permitan el ejercicio de la dominación.

Durante el desarrollo de este trabajo, se logra evaluar los problemas que inciden en la escuela primaria Benito Juárez Ford 53, donde se destaca la vinculación de algunos actores en los indicadores analizados.

En gran medida, la personalidad que tienen los actores implicados en los problemas evaluados, son completamente distintos y de ahí parte que la movilidad de la organización se vea desviada del objetivo principal. Aquí se manifiesta que son precisamente seres humanos los que se desenvuelven y desarrollan en una mediación, que ya explicado esto anteriormente, es un lugar social donde se interrelacionan unos con otros de mayor o menor grado.

Ante los resultados obtenidos en el primer apartado de este capítulo, hay que aclarar que los indicadores que se han analizado tienen relación con el proceso educativo, proceso que la propia organización demanda y que, se ha tratado de profundizar más en ellos por dos puntos principales:

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 1) Al analizar cada uno de los indicadores se logra "descubrir" los actores que influyen en los problemas evaluados tales como: puntualidad, horario de clase y aprovechamiento.
- 2) Una vez identificados los actores, se caracteriza la personalidad, tipo de integración con los demás miembros de la organización y de manera general como es que el poder es parte esencial del desenvolvimiento del individuo.

Por lo que se concluye, que los factores principales de los problemas evaluados son muchas pero que a mención de algunas son: poca motivación, falta de interés, falta de información, pero sobre todo, la aplicación de una Comunicación poco eficaz entre los miembros de la escuela.

Así, si hablamos de la educación con calidad, veremos que la calidad depende de las personas que laboran en la escuela, porque son ellas las que pueden adoptar las medidas uniformes de política a los contextos específicos. A la vez, porque son ellas capaces de diseñar estrategias y soluciones para lograr calidad con las condiciones específicas de la demanda y con los recursos de que dispone para hacerlo.

La calidad educativa significa estar atentos a los problemas de la demanda, de la demanda específica de la escuela en la que se trabaja. Se debe conocer y comprender sus exigencias y necesidades, establecer un diálogo inmediato y permanente entre los miembros de la organización.

El salto cualitativo se dará en educación cuando el personal de la escuela primaria sea capaz de interactuar adecuadamente con su comunidad.

Por lo que en el siguiente Capítulo, se profundizará el perfil cualitativo de la organización y cuáles son las causas de los problemas antes mencionados partiendo de la importancia de la Comunicación y cómo es que aún en pleno siglo XXI, los individuos se enfrentan a una serie de conflictos por la falta o mal uso de la Comunicación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPITULO IV

LA COMUNICACIÓN  
DENTRO DE LA  
ESC. PRIM.  
"LIC. BENITO  
JUÁREZ"  
FORD 53

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53, ha sido el blanco para analizar su estructura, funcionamiento y qué elementos forman parte de ella, sus relaciones entre los miembros de la organización y cuáles son los principales problemas que afectan su funcionamiento, canalizándola como una de las organizaciones que forma parte del sistema educativo más importante, porque el servicio que ofrece está completamente ligado con la educación de la mayoría de los que vivimos en este país.

Desde el inicio de la investigación, se han desarrollado tres capítulos donde cada uno de ellos describe a la escuela primaria como una organización que está integrada por seres humanos que son diferentes entre sí. Los miembros que caracterizan a la escuela primaria, en primera instancia, sabemos que llegan a la organización por un fin individual, que al estar dentro de ella se convierte en colectivo, es decir, los individuos dentro de los roles o papeles que desempeñan a sumen responsabilidades que a corto, mediano, o largo plazo deben cumplir.

La historia de la escuela desde su fundación, la relación que tiene con el entorno, la importancia de los actores que laboran dentro de la organización, las relaciones entre dichos actores y los problemas diagnosticados en la escuela, son puntos que anteriormente se han descrito y que aún quedan vacíos por llenar en este trabajo, para lograr conocer a una organización en su totalidad. Para lograr esto último, hay que tomar en cuenta la experiencia laboral que tienen cada uno de los integrantes de la escuela, sus puntos de vista de cómo opera la institución y cuáles son los problemas que comúnmente enfrentan dentro de ella, puntos que entre otros más, en este capítulo se abordan.

El proceso educativo es el tema principal dentro de la organización analizada, donde el personal docente de la escuela tiene como objetivo llevar a cabo dicho proceso, por medio de la enseñanza educativa. Los profesores tienen ciertas reglas y normas que

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

deben cumplir para cubrir la necesidad principal de la organización: Proporcionar a los niños una enseñanza educativa con Calidad.

Lograr esto último suena muy sencillo, finalmente existen elementos esenciales como: la preparación académica de los profesores, un lugar y espacio donde puedan impartir la clase, un horario donde se engloban las asignaturas, material didáctico, pizarrón, mesas, sillas, escritorios, entre otros, que sirven de apoyo para que los miembros de la escuela logren los objetivos que deben cumplir porque así lo impone la organización, sin embargo, esto difícilmente sucede. La realidad de la escuela es otra, donde existen varios factores que obstaculizan el logro del objetivo anteriormente planteado.

En el capítulo anterior, se realizó un diagnóstico cuantitativo de algunos de los problemas principales que hay dentro de la institución: Asistencia y Puntualidad por parte de los profesores, la existencia de un horario de clase y el resultado de Aprovechamiento de los alumnos, son los indicadores que se evaluaron con la finalidad de detectar si hay relación entre los dos primeros indicadores que puedan afectar al tercer indicador, para posteriormente, definir quienes son los actores que inciden en los problemas evaluados, con el fin de poner mayor énfasis en la personalidad de éstos últimos y su relación con los demás miembros de la organización.

Lo anterior es la base principal de esta investigación, sin olvidar que la Comunicación juega un papel importante dentro de la organización, por lo que en este capítulo se conocerá en forma más amplia cómo es que la Comunicación es el eje de los miembros que integran la organización, y que depende de éstos últimos, el buen o mal uso de este eje.

Las causas de los problemas ya evaluados, la ausencia de una buena comunicación y el costo de ésta ausencia, así como el uso de la información, son algunos puntos que se detallan en este capítulo. Se pretende observar la importancia de la Comunicación

utilizando los conceptos y herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional, detectando y diagnosticando los problemas comunicativos dentro de la Escuela Primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 por medio de la aplicación de entrevistas a tres elementos que integran la organización, los cuales dos de ellos son profesores de grupo y el otro integrante es el director de la escuela; cada uno de ellos son elementos importantes, porque proporcionan la información necesaria para esta investigación y son elementos que están vinculados con los problemas evaluados.

Al término de este capítulo se bocetará soluciones viables que puedan ayudar a resolver la problemática diagnosticada.

#### 4. LOS PROBLEMAS DE LA ESCUELA PRIMARIA "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

En el capítulo anterior, se evaluaron tres indicadores que inciden en el proceso educativo de la escuela primaria Benito Juárez: la hora de entrada por parte de los profesores, la aplicación de un horario de clase y el canalizar el aprovechamiento de los alumnos, están vinculadas con dicho proceso, los dos primeros indicadores influyen en gran medida en el resultado de aprovechamiento de los alumnos, esto hablando propiamente de las calificaciones más no del aprendizaje.

El promedio general de los grupos de la escuela es un reflejo en gran medida, de la falta o no de interés por parte de los elementos que integran la organización, hablando con relación al maestro - alumno, sin dejar a un lado al padre de familia, quien es participe directamente de la educación del niño. Sabemos que en el aula es el profesor quien tiene la responsabilidad de compartir y transmitir los conocimientos, sin embargo, hay factores que se presentan a lo largo de la semana que impiden que las clases se realicen lo mejor posible.

El atender actividades como la preparación de un homenaje, montar un baile para participar en algún concurso ya sea a nivel zona o estatal, cumplir con talleres educativos tales como: rincones de lectura, el niño escritor, el niño y la mar, entre otros, son algunos factores que obstaculizan la aplicación del tiempo que se debe impartir a cada asignatura, pero si a lo anterior agregamos las llamadas a los profesores por parte de la dirección para tratar asuntos de índole educativo - personal, como el tener que resolver algún problema con un padre de familia, el investigar el porqué de la indisciplina de algún alumno, o bien, el organizar algún actividad social como es el festejo de cumpleaños de "X" profesor, la despedida de "Y" maestro porque ya no formará parte de la organización, etc. son actividades que obligan a los miembros de la organización a relacionarse para alcanzar el objetivo de la institución.

En este apartado veremos cómo encaja un individuo que se sitúa en un determinado lugar, y cómo cumple con un determinado tiempo dentro de la escuela primaria. Lo anterior tomará como base teórica a Rohmer E. y Moles A. quienes realizan un estudio sobre las acciones de los individuos y los costos de esas acciones, en su libro *Teoría de los Actos.*(1982).

El ser que actúa es necesariamente coherente con su acción y para eso, introduce un principio de orden "perspectivista", ya que la imagen de lo lejano viene a proyectarse sobre su campo de conciencia con una intensidad reducida por la distancia en relación con lo que está cercano. Los estímulos son lo que determina la naturaleza de su comportamiento; acto inmediato retrasado, desencadenamiento de un acto en otro individuo por mediación de una orden o comunicación con vistas a las acciones, etc., pero esto no es suficiente para determinar la acción; si el estímulo es muy débil, muy poco contrastado con el medio ambiente y si no aporta un interés suficiente al sujeto actuante, entonces éste último no actuará, se quedará inerte. (Moles, 30: 1982)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Vemos que dentro de la escuela primaria Benito Juárez, son 16 maestros que están frente a un grupo, cada uno de los profesores imparte su clase de manera diferente, lo similar radica en el material de apoyo para llevar a cabo las asignaturas correspondientes, dicho material es: el salón de clase (Espacio), pizarrón, escritorio, mesas, sillas, libros de texto, cuadernos, guías de trabajo, etc., tomando en cuenta el razonamiento de Moles en cuanto a las acciones del individuo, los profesores son totalmente móviles, es decir sus acciones desencadenan otro tipo de acciones que lograrán un fin determinado. Para entender un poco más esto, veamos lo que sucede en un día común de clase dentro de un salón X, el profesor desea impartir la asignatura de Español, por lo que da la indicación a sus alumnos de que saquen el material de apoyo como es el libro y cuaderno de dicha asignatura, posteriormente el profesor da un tema que en su guía de trabajo está estipulado debe impartir, explica a sus alumnos el tema, para después dar instrucciones de ejercicios para reforzar lo enseñado.

Queda claro, que la acción que el profesor realiza para dar su clase desencadena otro tipo de acciones que se derivan en acciones de los alumnos, pero, si en el caso del profesor no tuviese la presencia de los elementos necesarios para impartir su clase, difícilmente aparecería el estímulo, por lo que cortaría el interés del profesor para realizar su trabajo.

La acción aparecerá frecuentemente como una reacción; es decir, como ligada causalmente a cualquier modificación del campo del Umewlt, del medio ambiente. El Umewlt como señala Moles es el mundo propio del ser humano, el personal y que es retomado del pensamiento de Von Uexkull donde éste último considera el Umewlt como: que el ser individual se conozca por su aspecto perspectivo, es decir, por la proyección de él mismo sobre una clase de espera fenomenológica inmediata. (Moles, 29;1982)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La Teoría Estructuralista de las acciones subraya, y toma como punto de partida, en la simetría que el lazo cibernético fundamental surge entre la recepción de los mensajes que vienen del exterior y la acción que el individuo ejerce sobre ellos. (Moles, 33; 1982)

Así podemos ver que el profesor frente al mundo exterior, recibe mensajes de éste que le llegan por medio de los efectuarios como son los órganos de los sentidos, interfases diversas de contacto con el Umwelt, conjunto de mensajes que constituyen el Merckwelt, el mundo de los fenómenos sobresalientes situado en la interfaz entre el Umwelt (mundo circunvecino) y el Fernwelt (mundo lejano del más allá), donde se localizan los mensajes. Recíprocamente, regresa hacia ese mundo exterior, después de la elaboración de mensajes y decisiones, un flujo de acciones susceptibles, eventualmente, de modificarlo, próxima o a larga distancia, además de modificar los mensajes que recibe y empieza un nuevo ciclo: mensajes, decisión, acción. Es asunto de la teoría de los sistemas el desarrollo de ese punto.

Lo importante de esta teoría es la relación que existe entre el ser y el mundo exterior; es el hecho de que así como los mensajes están constituidos por una secuencia de signos o de estímulos organizados en jerarquías de niveles sucesivos y constituyen flujos regulares, asimismo las acciones se constituyen en secuencias de actos elementales en los que el conjunto será llamado "tácticas", equivalentes al mensaje de la rama anterior del lazo, del exterior al interior, un flujo de mensajes, del interior al exterior, un flujo de acciones, en un ciclo indefinitivamente renovado. (Moles, 33; 1982)

Por lo que las acciones tienen como consecuencia un costo que el individuo emplea para sobrevivir en un mundo exterior, como es el caso de los miembros de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53, donde los problemas que existen dentro de ella pueden afectar a terceros; por ejemplo, el que un maestro no se presente a clase genera situaciones de descontrol por parte de los alumnos, indisciplina por parte de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

éstos, se agravan situaciones que sin el control de la presencia del profesor genera disgusto en los padres de Familia, etc.

Veamos en este apartado cuáles son los principales costos de los problemas que inciden en el proceso educativo dentro de la escuela, tomando como referencia a Moles quien realiza un estudio sobre las acciones y sus costos.

Moles identifica cuatro tipos de costos principalmente: el costo financiero, el costo temporal, el costo energético y el costo psicológico, son componentes del costo generalizado donde, numerosos análisis efectuados en dominios tan variados como los problemas de la vida cotidiana, el acceso a los productos o servicios, los transportes, el acomodamiento del espacio, la función burocrática o la teoría de las comunicaciones, demuestran que se encuentra casi universalmente los mismos elementos que son más o menos objetivables. (Moles, 49;1982)

A continuación se señala en qué consiste cada uno de los costos:

**COSTO FINANCIERO:** en el sentido tradicional y convencional de la palabra (P). Es en general la noción más conocida, la más clásica. En una sociedad moderna, un gran número de productos o de servicios tiene un cierto costo; El precio es anunciado (es decir, transmitido a toda persona presente en la esfera del objeto o del servicio), o conocido, (es decir, que es posible preguntárselo a un árbitro o a un índice cuyas indicaciones no se pondrán en discusión).

**COSTO TEMPORAL:** Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción.

TESIS CON  
FALLA EN ORIGEN

**EL COSTO ENERGÉTICO:** La noción evidente de energía consumida en una acción ha vuelto a tomar interés psicológico en el momento mismo en el que esta energía aparece como potencialmente "rara", es decir, susceptible de ser agotada o, por lo menos, limitada, incluso si esta rareza aún no ha entrado realmente en los hechos.

**EL COSTO PSICOLÓGICO:** Es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende, obscuramente, a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el que es sin embargo, fundamentalmente diferente, pero al que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan.

Hay otro elemento en el costo además de los tres elementos fundamentales universales que hemos expuesto con detalle anteriormente; los actos humanos son motivados por otra razón que por el dinero, el tiempo y la energía que ellos representan.

Los actos humanos incluyen otro término universal del que hay que decir, honestamente, que sirve posiblemente para agrupar nuestra ignorancia, pero que parece obedecer a leyes más o menos cuantitativas, puesto que se pueden poner en escala, por los menos someramente, los actos que, siendo iguales todos los otros términos de costo, representan costos psicológicos más o menos grandes: ir con el abogado, con el recaudador, a la ventanilla de la oficina de correos, al peluquero, o dirigirse a los pequeños comercios, son para la mayoría de los seres, actos que requieren costos psicológicos distintos, más o menos ordenables, relativamente independientes de los otros factores que representan tiempo, energía y gasto.

La expresión simbólica del costo generalizado mediante la suma de los cinco términos que acabamos de analizar, debidamente ponderados, supone que es posible establecer equivalencias o correspondencias entre ellos, y que se puede agregar el tiempo al

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

precio, la energía al tiempo, el riesgo al costo cognoscitivo, etc. y que los coeficientes de ponderación están ahí para expresarlo.

En el siguiente punto se exponen las causas y los costos de los indicadores evaluados como son la asistencia y puntualidad por parte del personal docente, la existencia de un horario de clases y la incidencia en el aprovechamiento académico de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53.

#### 4.1 LAS CAUSAS Y COSTOS DE LA ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.

Cuando un profesor llega minutos después de la hora de entrada (costo temporal) se condiciona, es decir, a la acumulación de tres retardos amerita una sanción que consta de un descuento a su próximo pago quincenal a esto lo podemos señalar como costo financiero, sin embargo, este no es el único costo financiero que se detecte en el caso del profesor, también existen otros tipos de costos que el mismo profesor realiza como: el costo del transporte (pasaje) que lo llevará de su casa a la escuela, en caso de tener coche debe suministrarle la suficiente gasolina para que llegue sin preocupación al lugar de trabajo, etc., en cuanto al costo temporal podemos ver que radica desde la aplicación de sus acciones, es decir, puede ser medido por el tiempo que se lleva para realizar ciertas actividades como: levantarse temprano para llegar a tiempo al trabajo, asearse, alimentarse, etc. y posteriormente dirigirse al lugar donde trabaja, el costo temporal está vinculado en todas las actividades que el profesor realiza, para ser más específico, ésta vinculación está completamente enlazada con las acciones del individuo. Analizando la misma situación de la asistencia y puntualidad, hay costos energéticos que el mismo profesor emplea ante la necesidad de llegar a su lugar de trabajo, si lo vemos desde el punto de vista psicológico, la noción evidente de energía consumida en una acción es "rara" sino ha entrado realmente en los hechos. La

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*energía física –señala Moles – cuenta nuevamente en el presupuesto de las empresas, no sólo a título de una factura de electricidad traducida en dinero y, por consiguiente tomada en el primer término de nuestro costo generalizado – según las reglas de la fijación de tarifas universalmente conocidas – sino en el momento en que ella es, en sí misma, un valor autónomo; ella trasciende el precio de kilovatios/hora y amerita una atención específica.*

Por último veamos los costos psicológicos que se encuentran inmersos en el mismo caso de la puntualidad, el profesor se expone a ser señalado por los miembros de la organización como un profesor que siempre llega tarde, a corto o largo plazo, esta situación puede generar situaciones incómodas para el profesor y en este caso o cambia de actitud o se verá fuertemente señalado.

#### 4.1.2 LAS CAUSAS Y COSTOS POR LA FALTA DE UN HORARIO DE CLASE.

La importancia de la existencia de un horario de clase, depende de la aplicación que se dé dentro de las aulas de la escuela primaria, digamos que no sirve de mucho si hay un horario de clase que esté lo más apegado posible a las horas en que se debe impartir cada asignatura (expuestas en el capítulo anterior) si no se aplicará durante el día. Las causas posibles de que un horario de clase se vea notoriamente obstaculizado son varias: la realización de actividades "extras" que no tienen nada que ver con la enseñanza educativa básica, es decir, que aún cuando se considera que el alumno aplicará habilidades físicas como es el bailar, escenificar a un personaje importante de nuestra historia, declamar alguna poesía alusiva a la fecha que se conmemora. etc. éstas actividades por lo general obstruyen la aplicación de un horario bien realizado. El costo que genera el no llevar a cabo el horario de clases es un costo temporal, debido a que el profesor al no impartir su clase como previamente lo había planeado esta

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

situación generará contratiempos al querer alcanzar los objetivos que marca cada asignatura y, por lo tanto, se verá altamente perjudicado el alumno.

#### 4.1.3 LAS CAUSAS Y COSTOS DEL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

El costo de la enseñanza – aprendizaje no sólo se determina en la evaluación que se le aplica al alumno para medir los conocimientos adquiridos dentro del aula, el resultado que obtenga es hasta cierto punto subjetivo, ya que la calificación obtenida en Español, por ejemplo, no es determinante de los conocimientos que el niño en verdad tenga; la calificación es asignada según el criterio de los profesores, y ese criterio está basado en la flexibilidad de cada uno de ellos, ya que se consideran ciertos puntos para aplicar una determinada calificación. Sin embargo, en términos generales existen costos que la misma organización demanda cuando el rendimiento escolar no es el adecuado.

Si tomamos en cuenta que la aplicación de una Escuela con Calidad está basado en nueve de promedio y, si en el caso de la escuela primaria Benito Juárez llega a un ocho punto dos, significa que está un poco retirado de lo que la organización pretende alcanzar.

Por lo tanto, los costos de algunos problemas que hemos señalado en este apartado, son mayores de lo que comúnmente se piensa, es decir, es poca la reflexión que se llega a dar ante una organización que ofrece un servicio educativo; los miembros de la organización por estar adentrados en situaciones cotidianas ya no perciben de forma inmediata cuáles son los problemas que tiene la organización y por lo tanto, el modo de desarrollarse laboralmente es de forma "mecánica" que los miembros de la escuela primaria llegan a considerar que no es la única escuela que sobrevive de esa manera.

Las causas antes mencionadas, están estrechamente vinculadas con el proceso educativo, sin embargo, hay que destacar un punto importante en el siguiente apartado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

como es la información y la comunicación que se maneja entre los miembros de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53.

#### 4.2 LA INFORMACIÓN COMO INSUMO EN LA ESCUELA PRIMARIA.

Dentro de una organización, el conflicto siempre estará latente entre los miembros que la integran; en la mayor parte de esos conflictos se da por la falta de información y de una buena comunicación entre dichos miembros. Veamos por ejemplo lo que sucedió ante el llenado de un formato conocido como COMPATIBILIDAD dicho formato se pide a todos aquellos profesores que cuenten con doble plaza, y en este formato deben anotar los datos correspondientes a las escuelas que laboran actualmente. En un principio la orden de llenar este formato es por parte de la Secretaría de Educación Pública, esta orden pasa por las dependencias como son la Subdirección Escolar, Supervisión escolar, entre otras, y por último llega al director de la escuela, quien es el encargado de dar a conocer dicha orden a los profesores que únicamente cuentan con el requisito antes señalado, el documento se entregaría dos días después de que se haya dado la orden, lo que este último no fue así, el no ponerse de acuerdo con ciertas fechas que todos los involucrados debían asignar generó que el oficio inicial se anulara, después el que no hayan dado bien la cantidad que perciben quincenalmente en su sueldo obliga a que nuevamente el documento sea inválido, el que tenía que llevar un logotipo en la parte superior derecha del documento y no otro retrocede el trabajo, el que todos tienen que coincidir en el tiempo de traslado de una escuela a otra también, todos estos "detalles" es un claro ejemplo de la falta de información del cómo se debe llenar este formato; lo que generó problemas entre los miembros de la organización ante la falta de comunicación para llegar a un acuerdo del cómo se debía "formatear" dicho documento. Es claro, que cada uno de ellos tenía una información diferente, pero

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

el compartir esa información a los demás miembros de la organización nunca llegó. Los costos de esta situación realmente son relevantes, costos financieros muy grandes: como lo que genera el gasto de papel, el desgaste de toner de la computadora, la energía eléctrica, fueron los principales; los costos temporales: el tiempo que se empleó para hacer una y otra vez el documento hasta que quedará completo; el costo energético que aplicó la persona asignada para el llenado de dicho documento como es, el estar frente a una computadora y hacer que sus sentidos como el tacto y la vista principalmente se enfocarán a la realización de la tarea encomendada. Los costos psicológicos: quizá fueron los más afectados en este proceso, ya que ante los costos antes mencionados generaron una serie de situaciones nada gratas por parte de la persona que elaboraba el documento, quizá el pensar que esa tarea encomendada sólo formaría parte de un día de labor y no de una semana, generó en la persona frustración, enojo y desesperación ante los demás miembros que no se ponían de acuerdo para llenar dicho documento.

¿Cuál es la función principal de la información, su relación con Comunicación y qué diferencias hay entre éstas dos?

*Los sistemas sociales no sólo crean, sino se re-crean: producen y se reproducen. Todo sistema u organización social es un orden que perpetuamente se equilibra ante las perturbaciones provocadas por su incesante interactuar – con su medio/entorno consigo mismo- equilibrio que entraña dos grandes acciones, solidarias y vitales que permiten configurarlo: la Producción y la Reproducción. (Revilla, 13;2001)*

Considerando que la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 está integrada por individuos que se encuentran relacionados entre sí, es necesario en este apartado dar un enfoque importante del papel que juega la información que circula dentro de la organización estudiada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Destacando que la información es lo nuevo, lo que no se conoce de algo y que al recibir un mensaje, puede o no transmitirnos información; supongamos que, dentro de la escuela primaria el informar a los niños de primer grado que el próximo día primero de mayo no habrá clases, el mensaje que se les envió para ellos fue información, sin embargo el mismo mensaje puede provocar redundancia con los niños de sexto porque para ellos ya son por lo menos cinco años atrás que les han ido repitiendo la información, por lo que ya tienen representado que el día primero de mayo es considerado Día del Trabajo, motivo por el cual nacionalmente ese día no se labora.

En la escuela primaria la información juega un papel muy importante, sin ella los objetivos de la organización serían imposibles de alcanzar. Es lógico que los miembros de la organización tengan que estar en contacto todo el tiempo (comunicándose), ningún miembro puede estar aislado; sin embargo, si existen diferencias entre el nivel de comunicarse dentro de la organización, es decir, el director de la escuela siempre se dirige hacia el personal docente, la sociedad de padres de familia o el conserje, en cambio los maestros se dirigen hacia los alumnos y éstos a su vez se dirigen entre ellos mismos o hacia los maestros.

Por lo anterior se destaca que los miembros de una organización tendrán mayor o menor información dependiendo del papel que desempeñen dentro de la escuela, aunque cada miembro debe de recibir de manera ininterrumpida toda la información que necesita para poder lograr sus objetivos o fin.

Por lo tanto es importante que todos los miembros de la escuela primaria, estén lo más informado posible de lo que acontece dentro de la institución. A medida que esta información llegue a los miembros de la organización, mayor será el desarrollo de las actividades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.2.1 LAS VÍAS INFORMATIVAS DE LA ESCUELA PRIMARIA "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

La información que se maneja dentro de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 se concentra – la mayor parte - en la Dirección Escolar, en este caso, existe un espacio específico donde se concentra toda la información que pertenece a la organización. El director de la escuela, es el eje de esta información, es decir, cuando se tienen que cumplir con alguno de los objetivos de la escuela, es él quien da las indicaciones correspondientes.

De manera formal, los documentos conocidos como oficios dentro de la escuela, juegan un papel muy importanté, debido a que de ellos depende que los demás miembros están informados de ciertas actividades o acontecimientos que pasan dentro de la escuela. Generalmente, la información que se procesa dentro de la dirección está al alcance de todo el personal docente, sin embargo, hay información que no se deja entrever tan fácilmente, como los gastos económicos que se realizan para el mantenimiento de la escuela. Generalmente esta información sólo se maneja entre el Director de la Escuela y el Comité de Padres de Familia (presidente, secretario, tesorero y vocales), pero si algunos de los otros miembros -no mencionados- necesitara dicha información, debe contar con la autorización del Director de la escuela para que se le pueda proporcionar.

Los medios en que se guarda la información son de dos tipos básicamente: el uso de un archivero donde se reservan todos los documentos importantes de la organización o bien, en la computadora que existe dentro de la Dirección Escolar. Queda claro que la información que se maneja dentro de la escuela, en realidad está al alcance de todos por lo que esto genera problemas debido a que no hay una cierta precaución para guardar la información ( no ocultarla), provocando en ocasiones que la información de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"X" asunto se ha llegado a perder, como sucedió con algunos manuales de la organización. Entre los miembros de la escuela ha generado conflictos laborales a causa de lo anterior, *"el no contar con la información de manera precisa e inmediata, genera pérdida de tiempo para quien la necesite en ese momento"* maestra Norma G.

En el siguiente punto se detallan algunos problemas que se generan por la falta de Comunicación entre los miembros de la organización.

#### 4.3 LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS DENTRO DE LA ESCUELA PRIMARIA

##### "LIC. BENITO JUÁREZ" FORD 53.

A cualquier nivel que se efectúe la relación entre dos o más miembros de una organización, como el caso de la escuela primaria Benito Juárez, dicha relación se basará en la comunicación que exista entre ellos. Las ideas, emociones, los sentimientos, y los conocimientos que caracteriza a cada individuo, son elementos que mediante la comunicación pueden ser compartidos con otro individuo. La buena comunicación que se dé dentro de la escuela primaria, hará cada vez más eficiente la organización de los miembros que la integran, pues la armonía que exista dentro de los grupos, dependerá de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que quienes no están enterados de las causas de grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás.

*"La comunicación ha sido también factor de desintegración de los grupos cuando ésta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos"*(Arias, 1991;385).

Una situación importante es cuando los profesores pierden de vista la influencia que querían ejercer sobre los estudiantes y concentran su atención en "cumplir con programas" o en llenar su horario. Por eso, sin duda alguna no será posible el desarrollo

humano individual si se permanece mental, social, o físicamente aislados. (En el capítulo anterior se explicó la importancia de las relaciones de un individuo en grupo).

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. Lo cual, entenderemos por Comunicación *como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones, y actitudes para lograr comprensión y acción*, definición que varios autores han coincidido, donde destacan cuatro elementos básicos que intervienen en la comunicación: Emisor, Mensaje, Canal, Receptor.

Veamos cual es la función de cada uno de los elementos antes mencionados.

**Emisor:** Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación.

**Mensaje:** las ideas, los sentimientos, emociones y conocimientos transmitidas por el emisor para lograr un fin (comunicación).

**Canal:** Es el vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

**Receptor:** Es la persona que recibe y capta la información transmitida. Tanto el emisor como el receptor deben cambiar sus funciones para que exista la retroalimentación (feedback).

Una vez destacadas las principales funciones de los cuatro elementos básicos que intervienen en la Comunicación, veamos cómo se da ésta última dentro de la organización en estudio:

La Comunicación dentro de la escuela primaria opera en dos tipos: Formal y la Informal.

**La Comunicación Formal:** es la que debe planearse y estructurarse adecuadamente.

Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal.

**La Comunicación informal:** es la que surge espontáneamente dentro de la organización, no es planeada y sigue las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Esta constituido por rumores, chismes, etc.

La manera en que opera la comunicación formal e informal dependerá de las circunstancias en que se encuentre el individuo, dentro de la escuela primaria se puede ver claramente dos ejemplos de los tipos de comunicación antes mencionados:

- La comunicación formal que se establece dentro de la escuela es, cuando el Director convoca a los profesores a reunirse en la sala de juntas, para informarles sobre las actividades a realizar con los demás miembros de la organización;
- También se puede ver la existencia de canales informales que operen dentro de la institución para lograr una comunicación entre los miembros de la organización. Arias Galicia (1991;389) considera tres tipos de canales de comunicación:
  - a) Verticales descendentes: Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Ejemplo: órdenes, circulares, boletines, etc.
  - b) Verticales Ascendentes: Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado. Ejemplo: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc. Con frecuencia se presta gran atención a los canales descendentes y se descuida los ascendentes.
  - c) Horizontales o de coordinación: Se basan en la necesidad de transferir o intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc. Es evidente que estos tres tipos de canales de comunicación se complementan y se hacen presentes entre los miembros de la organización en estudio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Una vez que se han destacado los elementos básicos de la comunicación, veamos en qué medida se afecta el entendimiento entre el emisor y el receptor, considerando los factores más importantes que impiden el proceso general de la comunicación.

Según Arias Galicia, considera Barreras a la Comunicación *todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de ésta.* (1991, 390)

Son cinco Barreras las que clasifica Arias Galicia y las define conforme al grado de afectación que puede tener el proceso de Comunicar.

La primera de ellas es la BARRERA PSICOLÓGICA: Son aquellos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- Sospecha o aversión.
- Preocupación o emociones ajenas al trabajo.
- Timidez.
- Explicaciones insuficientes.
- Sobrevaloración de sí mismo.

Todos estos factores influyen para que la persona que escucha acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo más que "hablar". Para hacerse entender es necesario saber mucho acerca de las personas a quienes se habla: ¿Cómo reacciona? ¿Cuáles son las ideas que bullen en su mente? Uno puede lograr respuestas a estas preguntas si observa bien y la anima a un entendimiento mutuo, siendo amable y accesible. De lo contrario, es como si se tratara de sostener una conversación telefónica sin llevarse el auricular al oído. Algunas causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

- Alto Status (título)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Poder para emplear o despedir.
- Uso del sarcasmo
- Actitud despótica
- Críticas punzantes
- Uso de conocimientos precisos y detallados
- Facilidad en el uso del lenguaje
- Maneras demasiado formales
- Apariencia física imponente
- Interrumpir a los demás cuando hablan

*"A veces, si nos pasan comunicados y a veces no, pero como tenemos muy buena memoria, se nos olvida, y andamos preguntando después, ¿Qué dijo? ¿Qué se hizo? ¿Cómo lo dijo? y existe mal entendimiento por parte de uno o a veces las órdenes están dadas de otra manera y uno ya las modificó" maestra Norma G.*

#### BARRERAS FISIOLÓGICAS.

Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Un ciego, un tartamudo, un sordo, puede ser uno de los ejemplos más preciso, pero también debemos considerar a las personas que sin llegar a esos extremos tienen falla y no ven, escuchan o hablan muy bien debido a algún defecto orgánico.

En el caso de la escuela primaria, hay niños que tienen discapacidad física, como es el caso de una niña que se encuentra inscrita en el quinto grado (actualmente), ella requiere de una atención especializada, donde se le permita comunicarse "a su manera" con la ayuda de un profesional como es el caso de un maestro enviado por USAER. (Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BARRERAS FÍSICAS.

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono. Estos son ejemplos de barreras físicas que debemos tener en cuenta al comunicarnos, a fin de eliminarlas lo más posible.

Normalmente, en la escuela primaria cuando se aproxima un evento donde requiere de la participación de los alumnos para "salir" en un baile regional, o en una aclamación de poesía, etc. constantemente se genera mucho ruido en el patio cívico, lo que distorsiona que los grupos que se encuentran en clase, no pongan la atención debida a causa de esto.

## BARRERA ADMINISTRATIVA.

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales.

*" Tener que entregar un oficio a tiempo, y no saber cómo llenarla es a causa de la falta de información, vaya que si te crea un conflicto". Maestra Rosita.*

De la solución para este tipo de barreras se ocupan diversas ciencias ( semántica, medicina, psicología, cibernética etc. ) para cubrir el objetivo de este punto, sólo enunciaremos una serie de recomendaciones que podrían ayudar al miembro de la organización a salvar alguno de los tipos de Barreras antes mencionadas:

- a) Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- b) Interés en la retroalimentación; o sea, verificar si el mensaje se recibió bien o no o si la reacción del receptor es la deseada; esto sirve también para detectar las posibles Barreras formadas durante el proceso de la comunicación.
- c) Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- d) Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
- e) Utilización del lenguaje sencillo y directo.
- f) Empleo de múltiples canales de comunicación, a fin de asegurarse de que la información llegue asta donde nos hemos propuesto.
- g) Aprovechamiento oportuno de la situaciones, para transmitir el mensaje, pues las circunstancias emotivas en que se encuentra el receptor pueden alterar el contenido del mensaje
- h) Reforzar las palabras con hechos. Por lo general, este punto se descuida sobre manera.

Lo expuesto anteriormente sirve de base para entender más el papel que juega la comunicación dentro de la organización, la falta de comunicación entre los miembros de la escuela genera conflictos que de mayor o menor importancia siempre estarán latentes, consideremos que son seres humanos los que laboran dentro de una organización y ellos, son los principales benefactores de que las relaciones interpersonales sean lo más adecuadas posibles para la vivencia general dentro de la organización.

La mayor parte de los problemas que se suscitan dentro de la escuela primaria, parten de la Comunicación que se puede o no dar entre los miembros de la organización, esto depende de la posibilidad de intercambiar sus ideas, manifestar emociones, dar entendimiento a lo que pasa a su alrededor y comprender que como seres humanos tienen la capacidad de analizar lo que beneficia o afecta a cada uno de ellos, pero partiendo subjetivamente del porqué y cómo el actor se piensa a si mismo, como concibe a la organización y a los actores que la componen.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El estudio de la organización desde la subjetividad, es planteada por Javier Uriz quien propone el concepto de "imagen primordial" entendiendo por ésta la manera en que el sujeto se percibe a sí mismo y cómo a través de ella se relaciona con la organización.

Los componentes básicos que forman el "lugar social" son las mediaciones estructurales, institucionales y situacionales, a continuación veamos el concepto de cada una de ellas.

**MEDIACIONES ESTRUCTURALES:** Son Las características sociales básicas del actor como son el género, edad, nivel de estudios y la clase social. Todas y cada una de ellas orientan la percepción, al estructurar la cultura y el conocimiento. Se constituyen antes que el actor sea parte de la organización y perduran a ella, son formas de percibir estructuradas por la familia, la escuela, la clase social, así como las vivencias que ha tenido durante su trayectoria de vida.

**MEDIACIONES INSTITUCIONALES:** Se entienden todas las características físicas y estructurales de la organización en las que el actor se encuentra. El espacio físico, la estructura formal, el equipo de trabajo, las relaciones formales e informales con sus compañeros, el sueldo, etc., serán factores que permiten al actor hacerse una idea de la organización, hacerla un lugar para pasar o para vivir, un cielo o un infierno.

**MEDIACIONES SITUACIONALES:** obedecen a los escenarios particulares en las cuáles los actores interactúan. Es decir, los distintos tiempos y espacios en la organización que están consensuados y entendidos como legítimos para la realización de determinadas acciones.

Cualquier práctica realizada "fuera de lugar" necesariamente tendrá una consecuencia negativa, pues se estará faltando al orden impuesto o acordado, será una muestra de insensibilidad e incluso de prepotencia. Importante es el "cómo" y "cuándo" se da la interacción, una decisión mal tomada, no controlar el carácter, etc. pueden ser factores

de ruptura y de conflicto. Las mediaciones situacionales tienen que ver con la sensibilidad que poseen los actores para leer los escenarios y orientar sus prácticas. La descripción anterior, es con el objeto de ver como las mediaciones se interrelacionan para constituir distintas formas de entenderse a sí mismo, a los otros y a la organización, formando un mapa de percepciones. Los actores orientan desde distintos "lugares" sus acciones y relaciones, de manera racional e irracional, pero también intuitiva o emotiva, empleando un conjunto de estrategias, negociando y manteniéndose de la mejor manera posible. El actor en la organización quiere vivir, crecer, lograr triunfos, sentirse a gusto por tener un trabajo digno, ser feliz.

#### 4.3.1 LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS EN LA ESCUELA PRIMARIA.

Desde el inicio de este trabajo de investigación, se ha planteado que los principales elementos que hacen posible el mantenimiento de una organización dentro de un mundo social son los individuos, quienes desde el momento en que entran a la organización están enmarcados por un objetivo planteado dentro de la misma; Los profesores que laboran en la escuela primaria Benito Juárez son reconocidos por la organización por el papel que desempeñan, y a ellos se les considera elementos que coinciden desde la perspectiva formal: Son maestros de grupo.

Cada uno de ellos tienen objetivos en común dentro de la institución: transmitir los conocimientos a los alumnos mediante el proceso de educación.

Para la realización de este capítulo, se aplicaron métodos cualitativos y se hizo uso de una de las técnicas de investigación como es la entrevista, con la finalidad de recabar algunos puntos de vista de los miembros de la organización, sobre la comunicación dentro del lugar de trabajo. En el siguiente cuadro se podrá apreciar las similitudes y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

diferencias más relevantes de lo que piensan los miembros entrevistados, sobre la importancia de la comunicación dentro de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez":

ACTOR TOPICO		ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3	SIMILITUD	DIFERENCIA
COM. VERBAL	JEFE MAESTROS	BUENA DISTANCIA- MIENTO	BUENA MALOS ENTENDIDOS	FLEXIBLE  BUENA	BUENA	FALTA EL VALOR PARA ACLARAR DIFERENCIAS
COM. ESCRITA	JEFE	BUENA	BUENA	PREF. VERBAL	BUENA	PREFERENCIA POR VERBAL
COM. GRAL.	MAESTROS DIRECTOR	SE PRESTA EL CHISME BUENA	REGULAR  BUENA	MALOS ENTENDIDOS FLEXIBLE	MALA BUENA	CONFLICTOS NINGUNA
FLUJOS DE INFORMACIÓN	DIRECTOR	RETRAZO	DE MANERA INMEDIATA	PROBLEMA DESDE LOS SUPERIORES	PROBLEMA	LA INFORMA- CIÓN LLEGA DE FORMA INMEDIATA

En el cuadro anterior, se determinan las similitudes y las diferencias en las opiniones de los miembros entrevistados de la escuela primaria, con respecto a la comunicación interna. Es notorio que hay una mala comunicación entre los profesores, sin embargo, coinciden en que la comunicación que fluye de parte del Director es buena.

Durante el desarrollo de este trabajo, se han expuesto a manera de ejemplo algunos de los casos que se han presentado ante la falta de una buena comunicación y sobre todo lo que ocasiona no tener la información necesaria para poder llevar a cabo las actividades de la organización, mediante los cuales son los mismos miembros de la organización los que se ven afectados ante esta situación.

Ante la falta de una buena comunicación los problemas que se generan dentro de la escuela primaria son los siguientes:

- a) Retraso para entregar la documentación requerida por parte de los superiores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- b) Cuando los maestros se concentran en la oficina del Director para realizar las modificaciones pertinentes, desatienden al grupo.
- c) Se puede volver conflictiva las relaciones entre los mismos miembros de la organización por que nunca faltará él (os) miembro que diga: Se los dije.
- d) Causará molestias y frustraciones al ver que los documentos entregados no cumplieron con el formato que se les había pedido. Etc.

Por lo tanto, la falta de comunicación es el motivo por el cual la organización no opera de manera eficaz, a los miembros de la escuela primaria no les sería suficiente el tener un objetivo en común, acatar normas y reglas, y tener bien claro lo que la organización espera de ellos, sino más bien se puede ver claramente, que la falta de socialización con los demás miembros de la organización y sobre todo el que sea un hombre aislado, que no conviva con los demás, en pocas palabras que no entable comunicación con los compañeros de trabajo, esto último le creará siempre conflictos de índole personales y laborales principalmente.

Así, para que dentro de la organización exista una buena comunicación en el siguiente apartado se sugiere una Planeación para que con el proceso de intervención comunicativa tenga por objeto la intensión de cambiar la cultura de la organización.

Estrategia: La importancia de la comunicación en la organización debe operar a corto, mediano y largo, plazo, donde los miembros de la escuela primaria se sientan familiarizados con los demás elementos de la organización. Lo cual se sugiere que se realicen actividades de Interacción como: deportivas, de recreación y observar de cerca quienes son los miembros que muestran poco interés a las actividades sugeridas para tomarlas en cuenta y sugerir algunas más.

Tácticas: Aceptar que los miembros de la organización son diferentes y por lo tanto diferentes serán las tácticas que se emplearán.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Programas: Al tener más claro qué actividades se les asignaran a los miembros de la organización, se detallará el tiempo y el espacio donde se efectuará dichas actividades.

Acciones: Todas aquellas que realicen los miembros de la organización.

Evaluación: dar importancia a lo que sucede con la organización en general.

Con lo anterior sólo queda aclarar que los miembros de la organización son seres que necesitan estar en un constante diálogo, es decir, deben de estar plenamente informados para saber cuáles son las actividades que realizarán dentro de la escuela primaria, sin embargo, cabe mencionar que una organización inteligente es cuando aprende de sí misma y no repite los mismos errores, por lo que los miembros de la organización son los principales mediadores de una buena o mala aplicación de la comunicación.

En conclusión ante la realización de este trabajo, se puede señalar ampliamente que sin la comunicación la organización no tendría sentido de existir, todo lo que acontece al ser humano se deriva de la comunicación, y dependiendo de lo bien o mal que se aplique será el éxito o fracaso de nuestras relaciones sociales, pero sobre todo laborales. La falta de información y su mala aplicación son factores importantes que obstaculizan el desarrollo laboral. La comunicación no se puede dar con éxito si no existe la suficiente información que pueda al individuo aplicar, para el desarrollo eficaz de las actividades y de los objetivos que la misma organización le demanda.

Por lo tanto, la actitud de los miembros de la escuela primaria, sus relaciones personales y sobre todo la manera de ver la vida organizacional, dependerá de la Cultura que éstos tengan, misma que se estudiará y se expondrá en el siguiente capítulo de esta investigación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPITULO V

LA CULTURA  
DE LA ESC. PRIM.  
"LIC. BENITO  
JUÁREZ"  
FORD 53

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

186

Durante los cuatro capítulos anteriores, se ha planteado cómo gira la vida en torno y dentro de una organización, en el primer capítulo se realizó una descripción de la historia de la escuela primaria Benito Juárez y su entorno.

En el segundo capítulo se plantea como es la organización de manera formal: reglas, normas, manuales de trabajo, división del trabajo, etc; y cómo es que todo esto se vive dentro de la organización en forma real, cómo es que operan realmente los miembros de la escuela primaria.

El diagnosticar el o los problemas principales de la organización y dar una propuesta de solución para el buen funcionamiento de la institución, fue el objetivo a seguir en el tercer capítulo de este trabajo de investigación: el evaluar la asistencia y puntualidad por parte del personal docente de la escuela primaria, el horario de clase como una herramienta indispensable para el maestro, donde se establece las horas que se deben impartir las asignaturas a la semana (Plan y Programa de trabajo), y ver cómo éstos dos indicadores inciden en el promedio general de la escuela durante el segundo periodo del ciclo escolar 2002-2003, para ver qué tan lejos o cerca está de ser una escuela con calidad, fueron los principales temas a desarrollar en éste capítulo.

Una vez realizados los tres capítulos anteriores, se considera de gran importancia el estudio de la comunicación que se da dentro de la organización, analizando los diferentes tipos de comunicación que se da entre los miembros de la escuela: comunicación verbal y/o comunicación escrita, la importancia del uso de información y diagnosticar por medio de las entrevistas que se realizaron a miembros de la escuela que los problemas que se dan dentro de la misma es a la falta de comunicación entre los miembros de la organización.

Sin embargo, el conocer el funcionamiento de una organización no es tarea fácil, es como creer conocer a una persona desde la primera vez que se le ve, calificándola por

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

la primera impresión que nos causa; sabemos que dentro de la escuela primaria hay elementos importantes que sin ellos la organización simplemente no funciona. El director de la escuela, los maestros y los alumnos son miembros que se reconocen formalmente en la institución, donde los dos primeros con base a la división del trabajo son la fuente de información indispensable para la formación académica de los terceros. No basta con conocer el nivel académico que tiene cada uno de los profesores, el tiempo que tienen laborando dentro de la escuela primaria, sino que también hay un aspecto importante que en el siguiente capítulo se ha de plantear: La Cultura.

El conjunto de valores, creencias y hábitos que tiene cada persona es parte importante para la interacción con los demás individuos que laboran dentro de la escuela, y que son elementos que vinculan parte de las conductas y actitudes de los mismos.

Durante el desarrollo de este capítulo, veremos la importancia de la Cultura Organizacional, sistematizándola para concretar en una propuesta de intervención en la cultura de la organización. Este capítulo se divide en tres puntos fundamentales, donde entraremos al reconocimiento de la cultura desde el punto de vista teórico, sus orígenes, el sentido y la importancia que ésta juega dentro de la vida de una organización; sus ámbitos, elementos y beneficios de la Cultura Organizacional vinculado con el objeto de estudio, como es el caso de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez"; para concretar con una propuesta de intervención de la cultura que caracteriza a la organización.

El concepto de cultura es tan diverso que los autores que se retoman en este capítulo, tienen su propia visión del significado de la palabra, sin embargo, se propone en éstas líneas considerar el planteamiento sobre cultura, de Ignacio Ruiz en su obra Sociología de la Organización: *La cultura implica la relación de la sociedad con la Naturaleza y las*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*relaciones sociales que los hombres establecen entre sí, tanto dentro como fuera de la organización.*

Considerar que la cultura es única y que existe como tal en el mundo, sería como aceptar que sólo existe un ser que gobierna los cinco continentes del planeta, la ideología juega un papel importante en la vida de los seres humanos que para algunos, ese ser señalado puede ser un Dios, para otros el Presidente de Estados Unidos, o bien para otros pueden ser ellos mismos; sin embargo, todo dependerá del punto de vista que se tenga ante el ejemplo antes mencionado para elegir quien gobierna a quien.

De la misma forma la cultura de una organización no sólo se limita a una sola, quizá se haga una, cuando los miembros que pertenecen a la organización, se relacionan y dan como resultado una Cultura Organizacional.

Por lo tanto, es importante señalar que durante el desarrollo de este trabajo de investigación se rescataran los conceptos más relevantes sobre la Cultura Organizacional, su importancia para estudiarla, sus beneficios y por último concretar un plan de estrategias culturales y comunicativas para el buen funcionamiento de la Escuela Primaria "Benito Juárez" Ford 53.

## 5. EL TELÉFONO Y LA COMPUTADORA.

Por más de la mitad de un siglo gobernó el uso del teléfono en nuestro país, ahora el uso de la computadora es más que esencial, los avances tecnológicos se han acrecentado enormemente, sus usos evolucionan de manera instantánea, y el ser humano se ve obligado ha adaptarse a la invasión tecnológica.

Si tomáramos en cuenta que el teléfono ha sido el invento que por mucho tiempo estableció y facilitó la comunicación a distancia entre dos seres, la computadora ha venido a revolucionar con lo que ahora podremos decir es "arcaico". La computadora es más que una máquina donde se puede procesar miles de palabras y dejar en su

memoria la información capturada, y poder recurrir a ella sin la necesidad de volver escribir lo anterior, la computadora es una innovación. Con el uso del internet, cuyo ciberespacio puede llegar a los lugares nunca antes imaginables y tener contacto con más de dos personas al mismo tiempo; "bajar" información de todo tipo y facilitar algunas actividades que requieren de la presencia del "otro", que sustituyen esas salidas al "café" para plantear asuntos laborales, personales, etc.

Anteriormente, dentro del mundo empresarial salir a visitar a un cliente o tener una reunión con proveedores y distribuidores fuera del lugar de trabajo resultaba una complicación al momento de tomar decisiones. Generalmente por que los directivos o encargados de área a pesar de estar al tanto de lo que sucedía en la compañía, no conocían los detalles específicos y a menudo no sabían qué responder a cuestionamientos incisivos.

En cambio, el teléfono sólo limitaba al emisor y receptor a "seguir" las ondas sonoras, para poder hacer un buen uso de este aparato se tiene que marcar el número que conecta instantáneamente con el emisor, que una vez encontrada la persona con la que se pretende "comunicar" suple su función de emisor por la función de receptor, en la mayoría de las veces.

Tomando en cuenta que el teléfono es un medio de comunicación indispensable en la vida del ser humano, así es considerada la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", donde el proceso educativo es el principal objetivo a seguir, y esta escuela siempre tendrá en su entorno competencias como son las escuelas particulares tales que, pueden ser caracterizadas como una computadora, donde éstas son innovadoras y tratan de estar siempre a la vanguardia.

Sin embargo, así como para poder navegar por internet es necesario tener acceso a una línea telefónica, también las escuelas particulares siempre necesitaran del apoyo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de las escuelas oficiales, donde éstas últimas tratan de avanzar en un mundo cada vez más cambiante, donde hace uso de los valores y objetivos que le conciernen: ofrecer un servicio educativo a la mayoría de los mexicanos que no cuentan con los recursos económicos suficientes para emprender el vuelo del conocimiento.

Así, aunque las escuelas particulares sean innovadoras y traten de estar al pendiente de los cambios que se establecen en una sociedad desarrollada, actualizándose en áreas del conocimiento como es el manejo de un idioma o el uso de las computadoras, las escuela oficiales también están alerta a dichos cambios, sin embargo, no alcanzarán el nivel de innovación que las particulares por una causa principal: el recurso financiero. Más no por ello, la calidad de los servicios que la escuela oficial puede ofrecer será menor que la de la escuela particular, todo dependerá del buen uso de los objetivos a seguir por los miembros de la organización y sobre todo del compromiso que se infiere al pertenecer a una institución educativa nacional...

### 5.1 ¿QUÉ SE ENTIENDE POR CULTURA?

Uno de los autores que se emerge en el estudio de la Cultura Organizacional, es Ignacio Ruiz, quien retoma algunos de los precursores más relevantes sobre la cultura en la organización, quien considera que la cultura es *la implicación de la relación de la sociedad con la Naturaleza y las relaciones sociales que los hombres establecen entre sí, tanto dentro como fuera de la organización; constituye un constructo o conjunto sistémico, estructurado de creencias jerarquizadas que se proponen como criterios de valoración y comportamiento.* Ruiz considera que cada cultura posee un sistema propio de jerarquización y diversos niveles de definición que van desde sus artefactos visibles hasta los postulados filosóficos difíciles de desentrañar.

Ruiz plantea que ninguna de las organizaciones puede subsistir sin cultura, pero que tampoco la cultura vendrá a monopolizar a la organización, sin embargo el sistema cultural tiende a ser coherente internamente, lo que no impide que existan discrepancias e incompatibilidades entre sus diferentes niveles, dimensiones y contenidos; por lo que la cultura organizacional es *el resultado de un proceso abierto que, por lo tanto, nunca contiene un resultado definitivo, sino cambiante.* (Ruiz, 1999; pág. 259)

Sin embargo, la investigación de la cultura en las organizaciones es tan amplia que debemos retomar algunos conceptos de autores tales como Bowey y Allaire y Firsirotu, donde el primero considera que la cultura:

- Es el lenguaje estenográfico que traduce las nociones complejas necesarias para justificar las acciones.
- Son los medios para establecer normas de comportamiento.
- Es el conjunto de cuentos que sirven para apoyar o condenar el comportamiento.
- Es el medio para simplificar las realidades más complejas.
- Son los mapas racionales (sistemas de creencias) y sistemas ideológicos.
- Son los resultados de la coexistencia de diferentes mapas racionales en una misma organización.

Y los segundos consideran que la cultura es:

“Como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones.

Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc. (Abravanel, 1992:p43)

La cultura de una organización, está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización, como lo señala Jaime Pérez Dávila en Recursos Culturales de la Organización.

¿Cuáles son esos factores humanos que influyen en el funcionamiento de una organización? Desde el punto de vista de la cultura, Pérez señala aquellos que:

- Son los intereses, aspiraciones o ideales
- Sistema de valores (ideología), concepciones, opiniones y representaciones
- Emociones, impresiones, capricho (lo objetivo y lo expresivo)
- Costumbres, tradiciones, modos de vida.

Por lo que Pérez señala que estos factores influyen en gran medida sobre la efectividad de una organización desde la voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los actores que entran en juego en una organización; por lo que éstos últimos determinan su actuación, o su no actuación, en su actuación relativa o una actuación alternativa en función a los objetivos de una organización.

El mismo autor considera que la problemática comienza desde la organización, dice que para que una organización sea considerada como tal, necesita del consenso y compromiso de sus partes, áreas, secciones o departamentos, y de las personas que constituyen esas áreas o esas partes, pero no lo puede lograr porque hay muchos intereses, valores, costumbres y emociones diferentes, es decir, hay una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales pueden ser contrarios a los fines y metas de la organización. (Pérez, 1998; pág 16)

Es precisamente todo ese conjunto de valores, creencias y hábitos lo que caracterizará a la cultura de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", donde todos los miembros que

están vinculados en la organización son individuos que pensarán, actuarán y sentirán en forma distinta pero, que al estar vinculados con el propósito de alcanzar él o los fines de la organización (objetivos) se predisponen a seguir una pauta de vida organizacional. En el siguiente apartado veremos la aplicación e importancia de la cultura de la organización.

#### 5.1.1 LA CULTURA Y SU APLICACIÓN.

El interés que ha despertado a muchos de los investigadores, sobre la cultura dentro del campo organizacional, consideran que la aplicación de la cultura va más allá de las organizaciones públicas y privadas, de las grandes instituciones de servicios como los hospitales, los ejércitos, las universidades, las iglesias, los sindicatos, los partidos y a cualquier tipo de organización. (Ruiz, 1999;p21)

Considerando que el individuo es un ser pensante, que siente y actúa conforme a las pautas sociales, es decir, que desde que nace está predispuesto a almacenar todos aquellos valores, creencias y hábitos que sus antecedentes les confiere, es importante destacar la importancia de la cultura desde el punto de vista individual hasta hacerla colectiva. El individuo se caracteriza por todos aquellos elementos que lo identifican y le permiten relacionarse con los demás seres que le rodean, sin embargo, cuando este ser se encuentra vinculado en una organización, parte de esas características pasan a un segundo plano, la causa principal es el que se ve obligado a retomar las que le concierne meramente a la organización.

El orden, la disciplina, el respeto, la puntualidad, el compromiso, etc., son factores que en primera instancia identifican a la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", son elementos que los miembros de la escuela deben considerar y no perder de vista para lograr el buen funcionamiento de la misma. Dichos elementos son tomados como parte fundamental de la Cultura de la organización, pero que ésta cultura puede verse

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

afectada ante la falta de aceptación de los individuos que laboran dentro de la institución.

Es importante señalar que la cultura, es considerada como parte fundamental para el estudio de la organización, por la diversidad de ideas, creencias y actitudes que los miembros de la escuela presentan. En el siguiente apartado, veremos los orígenes del estudio de la cultura organizacional para luego ampliar más el concepto de la misma y poder abordar el objeto de estudio.

### 5.1.2 LOS ESTUDIOS ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El enfoque de la cultura en las organizaciones es relativamente nuevo en los estudios de investigación que se han realizado, a partir de la década de los setenta es cuando se comienza a dar auge a dicho tema, aunque hay autores como Jaime Pérez que lo identifican desde la época de los años 30. Desde la perspectiva de la Teoría Organizacional, existen autores que no le dan mayor importancia a la Cultura dentro de una organización, autores como: Bernard Bass (1970), D.S. Pugh (1971), James Thompson (1966), D. Katz y R. Khan (1966), Stan Kosser (1975), entre otros, ninguno de ellos aborda el tema ni le concede la más mínima relevancia teórica o práctica. (Ruiz,1999;p211)

Incluso autores tan recientes y tan notorios como Jeffrey Pfeffer (1982), Lee Bolman (1984), Jean Guiot (1980), Andrew Van de Ven y William Joyce (1981) y Charles Henri y Beseyre des Horts (1988) le dedican más allá de unas alusiones o referencias vagas y superficiales. Solamente algunos autores excepcionales como Oscar Gurski y George Maller (1973) han tratado específicamente el tema de la cultura como factor relevante para el estudio de las organizaciones.(Ruiz,1999;p211)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Ante la crisis de los años setenta se enfrentaron dos líderes de la productividad industrial mundial, Estados Unidos y Japón, donde el primero era poseedor de todos los recursos imaginables y el segundo carente del recurso básico que provocaba la crisis y, sin embargo, este segundo demostraba una capacidad de supervivencia y desarrollo industrial que el primero era incapaz de imitar. El desequilibrio puso en cuestión toda una historia de liderazgo en la ciencia de la dirección de empresas obligando a pensar que, o todo lo anterior carecía de valor o carecía de aplicabilidad universal.

Autores ya clásicos como W. Ouchi (Teoría Z), Pascale y Athos (El secreto de la técnica Empresarial Japonesa), T. Peters y R. Waterman (En busca de la Excelencia), T. Deal y A. Kennedy (Culturas Corporativas, Los Ritos y Rituales de la vida corporativa), E. Schein (La cultura empresarial y el liderazgo), P. Smith y M. Paterson (Liderazgo, Organizaciones y Cultura)... consideran que la correcta aplicación y manejo de los factores de las culturas, es la base fundamental para la excelencia de la dirección de sus organizaciones. (Pérez, 1998; p16)

La mayoría de los expertos coinciden en reconocer que ha sido la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas los que constituyen la clave fundamental de tal éxito.

Ha sido a partir de este inesperado éxito como se ha despertado, tanto entre teóricos como entre directores de empresas, el interés por la relación entre cultura y organización. J. M. Peiró, ha resumido en 5 aspectos sobresalientes de la Cultura Organizacional:

CONTENIDOS: Los valores dominantes, la filosofía, presunciones básicas, valores, sanciones, creencias, expectativas, actitudes y normas, conjunto de predisposiciones, las conclusiones (es decir, creencias sobre el trabajo que van desde prácticas convencionales hasta asunciones pasando por valores) marco cognitivo de referencia y un patrón de comportamiento,....

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**SUJETO:** Empresa, un grupo dado, una continuidad, los miembros de una organización, un grupo de gente.

**MECANISMOS PSICOSOCIALES:** Aceptados, inventados, descubiertos o desarrollados, compartidos, que unen y revelan el acuerdo, comúnmente adoptados,...

**EFFECTOS O FINES:** Que orienta la política con respecto a sus empleados y/o clientes como el modo correcto de pensar y percibir esos problemas, que guía (aunque no determina) la conducta de los miembros de una organización, da sentido al trabajo y a la vida,...

**ASPECTOS HISTÓRICOS:** Transmitidos a los miembros por las generaciones previas de ese grupo.

### 5.1.3 LA CULTURA: SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES.

Una vez conocidos los puntos esenciales que describe Peiró sobre la Cultura Organizacional, vemos que el concepto de cultura permite aglutinar todo un cúmulo de ideas y experiencias hasta entonces inconexas cuyo influjo para la organización se ha ido demostrando cada vez más concluyente. Se detectan, en efecto, unos nuevos hechos que, al margen de los problemas económicos, manifiestan un nuevo estado de opinión generalizada, dado que:

- a) Los investigadores comienzan a comprobar la importancia de los "procesos" frente a las "estructuras" sociales, la utilidad de aplicar metodologías "cualitativas" en lugar de las estrictamente "cuantitativas", el enriquecimiento que se deriva de adoptar una perspectiva "cultural" en lugar de una estrictamente "económica".
- b) Aumenta la importancia que conlleva comprender y promover la vida cultural de una organización en orden a aumentar su rendimiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

c) Muchos directores de empresa, han descubierto que las organizaciones tienen culturas y éstas culturas tienen que ver con unos supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros.

La cultura se transforma, de este modo, en un puro instrumento de la organización ideal. Este es el objetivo de los trabajos de Peter y Waterman, donde hay dos expresiones que resumen esta tendencia, la búsqueda de una empresa "fuerte" y de una empresa "excelente" como formas ideales de las mismas.

La empresa excelente es la que pretenden describir y concretar Peters y Waterman autores que pretenden lograr la excelencia ( que ellos operacionalizan en una serie de criterios de efectividad) una empresa debe de asumir los siguientes criterios culturales de conducta:

- 1.- Énfasis en la acción: Hágalo, inténtelo, arréglole, superando cuantos impedimentos impidan la iniciativa.
- 2.- Proximidad al cliente. Los clientes como fuente de ideas, sugerencias y críticas acerca de los servicios y de los productos de la empresa.
- 3.- Autonomía e iniciativa: Apoyo a los innovadores y animación a la aceptación de práctica de riesgos.
- 4.- Productividad contando con las personas: El personal de la empresa como fuente de calidad y aumento de la productividad, fomentando la integración.
- 5.- Valores claros y manos a la obra eficazmente: Los logros de una empresa tienen mucho más que ver con su ideario básico que con sus recursos tecnológicos o económicos, su estructura organizativa, sus dotes de innovación o su sentido de la oportunidad.
- 6.- Zapatero a tus zapatos: Las empresas excelentes se dedican únicamente a los negocios que conocen bien.

7.- Estructuras sencillas y Staff reducido: Las formas y sistemas de estas empresas son muy simples y su personal de alta dirección es escaso.

8.- Tira y afloja simultáneo: Estas empresas han llevado la autonomía al nivel de los puestos de trabajo o de equipo de desarrollo de productos, pero a la vez son fanáticamente centralistas para unos cuantos valores esenciales.

Sin embargo, Deal y Kennedy, de forma semejante a Peters y Waterman, pretenden haber descubierto los criterios culturales que fomentan la competitividad empresarial y que no dudaron en atribuir a la existencia de una "cultura fuerte".

Criterios de la Cultura "Fuerte" que proponen Peters y Waterman:

1.- Fomento de Valores como núcleo de la cultura (mejor servicio, calidad, el cliente, atención al personal, la excelencia).

2.- Los héroes que personifican los valores constituyen las figuras centrales de una cultura fuerte ("los managers rigen las instituciones, los héroes las crean")

3.- Los Ritos y Rituales como puestas en acción de la cultura. La cultura muere si no se expresa. En ausencia de rituales, importantes valores no tienen efecto. Las culturas fuertes crean significados para la empresa a través de rituales que enseñan cómo comportarse.

4.- La Red Cultural como medio primario, aunque informal, de comunicación dentro de la organización, la red cultural es la correa de transmisión de los valores empresariales.

Con lo anterior, se describe en forma detallada lo que Ruiz considera clasificar tanto los puntos más esenciales de lo que es una empresa excelente y las caracterizaciones de una cultura fuerte; Ruiz enfoca el mito de la racionalidad con base a la transformación al mundo simbólico mágico de los valores y de las creencias, comenta que el líder ideal deja de ser el analista objetivo neutral para transformarse en el "gurú" intérprete mágico.

"El fracaso de los análisis técnicos económicos aplicados al funcionamiento de las

organizaciones ha dado lugar a la aceptación del recurso a la cultura como algo semejante a un proceso de encantamiento por el que los seguidores encuentran en las consignas de sus líderes el eco de sus propias creencias, valores y aspiraciones individuales.

La cultura abarca todo un mundo de valores, actitudes, normas, temas que reciben primacía sobre otros alternativamente posibles. En este sentido unos autores prefieren concentrarse y reducir su trabajo al estudio de los valores y normas, otros al de las actitudes y creencias, otros al de las mentalidades colectivas, otros al de los esquemas de comportamiento, etc. en ningún modo se puede afirmar que una selección sea más válida que la otra, dado que todo depende del objetivo para el que se efectúa tal estudio y de la instrumentalidad que ofrezca cada uno de ellos para el fin propuesto. (Ruiz,1999;p256)

Autores como Kenneth Benson o Matts Alvesson y otros han desarrollado la Teoría Dialéctica de la Organización, para encontrar este enfoque, ellos hablan de culturas en plural, es decir, con subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos. Un postulado fundamental del planteamiento subcultural múltiple es que éstas culturas pueden y emergen desde la base y difieren, y aún se enfrentan a las de los líderes y la élite de la organización. Los partidarios de este enfoque se centran en dos puntos principalmente:

- La diferenciación intraorganizacional: donde la cultura está condicionada por la estructura social. Las organizaciones no sólo son depósitos, ni siquiera ejemplares objetivados de la cultura medio ambiental, sino auténticos laboratorios y focos de creación y de consumo de símbolos y de valores a través de la comunicación y la relación social entre sus miembros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Las funciones ideológicas de los objetos culturales tales como las historias y las prácticas de argumentación, de un modo próximo a la escuela radical de la sociología del conflicto. Destacan las bases sociales que, tanto desde dentro como desde fuera de la organización, explican las atribuciones causales que sus miembros realizan a la hora de explicar la vida y la realidad organizacional. Kenneth Benson y Matts Alvesson son dos de sus representantes más cualificados.(Benson en Ruiz,1999;239)

Los autores antes mencionados apoyan el planteamiento de la cultura organizacional examinando los medios a través de los cuáles los objetos desempeñan sus funciones ideológicas como instrumentos suplementarios de otros mecanismos de control. Éstos mismos autores ven los productos culturales (mitos, historias, discursos rutinarios, etc.) como trucos ideológicos a través de los cuales pretenden controlar y planificar el futuro de sus miembros, a base de promover el compromiso organizacional, la asimilación de los valores centrales, la modelización de los repertorios de comportamientos aceptables, la alteración de los canales y de los canales y de los códigos de comunicación. (Ruiz, 1999; 239)

Tanto para los seguidores de la Organización Excelente como para los de la "cultura múltiple" el líder (dirección) de la organización tiene un papel primordial que desempeñar. Considerando que la cultura es importante dentro de la organización, al líder compete la gestión de dicha cultura, tomando como su principal función dentro de la organización. José M. Peiró ha sintetizado las funciones de líder en ambos enfoques, el funcionalista unitario y el polivalente de las subculturas.(Peiró en Ruiz,1999;239)

- a) Para los defensores de la CULTURA UNITARIA, una característica esencial de la dirección es la capacidad para crear y transformar la cultura de una organización de forma que ésta contribuya, de la mejor manera posible a la consecución de sus

objetivos. Se asume que el líder, mediante la gestión adecuada de ese elemento organizacional, ha de crear la cultura más apropiada para la consecución de los fines, la mantendrá mientras resulte eficaz y la cambiará cuando sea disfuncional. El líder debe cumplir diversas funciones en vistas a lograr la creación y mantenimiento de una cultura. Por lo que el líder –según Peiró- debe:

- Generar y definir los valores, filosofía, marcos interpretativos y, las creencias si pueden ser aceptadas y asumidas por los miembros de la organización.
- Contribuir a la delimitación del "sujeto" de la misma y así, puede jugar un papel integrador de diferentes grupos y unidades organizacionales contribuyendo a lograr una cultura más integrada o puede jugar un papel de fragmentación de grupos y diversificación de culturas y subculturas en una misma organización.
- Gestionar los procesos de socialización cultural de los miembros y su transmisión a las nuevas generaciones de miembros de la organización.
- Utilizar adecuadamente los procedimientos y mecanismos de implantación. En este punto es ilustrativo los mecanismos primarios de implantación de una cultura descritos por Schein:

1) La atención, evaluación y control que los líderes ejercen sobre los aspectos que consideran importantes.

2) Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis empresariales.

3) La planificación intencionada por parte de los líderes de las funciones, la enseñanza y el adiestramiento.

4) Los criterios para el reparto y distribución de recompensas y jerarquías.

5) Los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación.

b) En cambio para los partidarios de la existencia de MÚLTIPLES CULTURAS Y SUBCULTURAS, reclaman como funciones principales:

- La capacidad de personificar procesos perceptivos, interpretativos y atribucionales de los miembros del grupo.
- El liderazgo se asocia a un conjunto de mitos que sirven para reforzar una contribución social de significado que legitima a los que desempeñan el papel de líderes, proporciona la creencia en la movilidad social para aquellos que no ocupan posiciones de liderazgo y atribuye causalidad social a los roles de liderazgo.
- La función básica del líder será posibilitar y poner las bases para que se produzcan los procesos sociales de creación de sentido sobre las situaciones sociales ofreciendo, interpretaciones racionalmente aceptables. Lo cual requiere la identificación de las ideas y necesidades importantes para los miembros de la organización como paso previo a la creación de símbolos que las representes adecuadamente.

Con lo anterior, en el siguiente cuadro se destacan algunas diferencias de los dos enfoques antes mencionados:

#### DIFERENCIAS DE LAS FUNCIONES DE UN LÍDER EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

FUNCIONALISTA UNITARIO	POLIVALENTE DE LAS SUBCULTURAS
La cultura procede de arriba a abajo	La cultura emerge de la base social.
El liderazgo impone (no sólo la crea) la cultura a los miembros de la organización.	El líder asume de "ellos" la cultura emergente y la gestiona en función de los objetivos organizacionales.
La cultura es una posesión de la organización.	La organización es resultado de una construcción cultural.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Tanto los contenidos, como los sujetos, los procesos de generación, de manipulación o cambio y los resultados o efectos que deben esperarse de la cultura, son interpretados de forma diferente.

Ignacio Ruiz Olabuenaga considera que el tema de la Cultura Organizacional es muy amplio y que para poder abordarla se deben seguir cuatro puntos importantes retomados en Louis M. "An investigador's Guide to Work Place Culture":

- a) Qué se entiende por cultura Organizacional y por qué interesa estudiarla.
- b) En qué grupos o emplazamientos hay que situar esta cultura y cómo saber si una cultura es intra o extra organizacional.
- c) Qué aspectos o dimensiones de la cultura son más interesantes, y finalmente,
- d) Qué metodología es la más conveniente

El estudio de la cultura Organizacional puede perseguir dos objetivos distintos que es preciso diferenciar con claridad:

1.- Orientado a conocer mejor la cultura, tomando como ejemplo o medio un emplazamiento o grupo social concreto (la organización). En este caso interesa investigar varios emplazamientos dentro o fuera de la misma organización para comprobar si surgen elementos comunes, para conocer cómo influyen los distintos contextos culturales... Es un planteamiento teórico destinado al conocimiento de la cultura como tal y que prefiere una metodología de tipo comparativo.

2.- Orientado a conocer mejor la organización (para poder dirigirla, mejorarla,...) tomando como medio un aspecto o tema concreto, el de la cultura. En este caso lo que se pretende es conocer si existe una cultura específica en alguna parte (o en el conjunto) de la organización. Es un planteamiento instrumental orientado al mejor conocimiento de la organización y pretende detectar lo que es único y específico en cada contexto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Finalmente y partiendo de la idea de la multiplicidad, Louis ha elaborado un amplio esquema de análisis que propone abordar como temas centrales, las dimensiones siguientes:

- El qué se entiende por cultura es un elemento activo que provoca resultados críticos en y para la organización, de manera que determinadas características culturales (valores, significados, concepciones, mitos, normas de conducta...) del grupo social explican comportamientos significativos de sus miembros y, a su vez, estos comportamientos podrían ser alterados (puesto que están asociados a ellos) cambiando tales elementos culturales determinantes.
- La cultura funciona de modo lineal y simétrico de manera que a una cultura fuerte corresponde un comportamiento (motivación, efectividad,...) así mismo fuerte y viceversa, una cultura débil comporta un rendimiento organizacional escaso.
- La cultura es manipulable y sus funciones planificables de forma que se puedan planificar los cambios culturales y con ellos obtener los efectos organizacionales previstos de antemano.
- La cultura es cosmopolita de modo que una relación en contra de la cultura/comportamiento organizacional descubierta en un marco dado puede generalizarse y ser aplicada en cualquier otro.
- La cultura es espacialmente irrelevante de forma que el contenido cultural encontrado en un nivel de la organización (la dirección) puede aplicarse igualmente en cualquier otro nivel de la misma (la base).

Ruiz señala que hay una serie de supuestos que pueden ser aplicados sin suficiente garantía de que se cumplan en cada caso concreto. Lo mínimo que se debería exigir es la validación de cada uno de ellos antes de aplicarlos indiscriminadamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En unos casos será más conveniente adoptar el planteamiento del conocimiento expresivo (para la descripción de la naturaleza y pluralidad de los objetos culturales), en otros el instrumental (para la comprensión de las ideologías) y en otros, finalmente, el natural (para la búsqueda de significados subjetivos, de patrones, de funciones dramáticas o de contextos institucionales). (Ruiz,1999;p256-257)

Por lo tanto, no existe un planteamiento unitario respecto al estudio de la cultura organizacional. Existe, por el contrario, una riqueza de enfoques y de estrategias que no es fácil compaginar en un esquema unitario. El Esquema siguiente es un intento de reducir a sinopsis esta riqueza de puntos de vista y de dimensiones analíticas. En él se distingue el doble planteamiento básico en función de que sea la cultura el punto de mira final, o lo sea más bien la propia organización. Dentro de cada uno de ellos, los conjuntos temáticos se diversifican sucesivamente.

Si la cultura es aplicada como instrumento de investigación crítica, puede ser aplicada a la estrategia de "desalienización" social. (Ruiz,1999;pág. 258)

Una vez que se ha planteado los orígenes, la importancia y aplicación de la Cultura dentro de la organización, pasemos a la parte más crucial de este trabajo de investigación, donde se detallará los elementos más importantes que caracterizan la cultura organizacional de la escuela primaria Benito Juárez, considerando el papel que juegan los miembros como portadores principales de dicha cultura.

## 5.2 ÁMBITOS, ELEMENTOS Y BENEFICIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La identificación de la relevancia o trascendencia del trabajo por parte de los miembros de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" durante la jornada laboral es de suma importancia para canalizar el propósito o misión de la misma; conocer hacia donde vamos y compartir el para qué de dicho propósito, puede orientar el esfuerzo cotidiano

en una misma dirección, es decir, cada uno de los miembros que integran la organización deben estar informados del propósito fundamental de la misma para evitar esfuerzos innecesarios que agobien o obstaculicen las relaciones entre los mismos.

El propósito opera en forma colectiva en la organización, y ante su inexistencia los miembros que conforman la organización estarían en peligro de desviar y desperdiciar la energía que provoca dicha falta. Recordemos que en el segundo capítulo de este trabajo, se hace mención del propósito fundamental de la organización: *Conducir el proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo a las características de los alumnos y el grado escolar correspondientes, conforme al plan y los programas de estudio vigentes a efecto de contribuir al desarrollo integral del educando.*

El propósito antes mencionado es lo que caracteriza a una organización formal, donde sus bases están centralizadas y el sistema es, sin equivocación alguna, rígida; el personal docente debe considerar que no sólo es un propósito el que se ha de lograr durante el ciclo escolar, sin embargo sí es el fundamental.

Las utilidades y beneficios principales que aporta el propósito o misión de la organización se concentra en dos puntos:

- La misión da propósito y sentido y una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante (establecen la relación directa entre función individual e institucional)
- Ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros. (Denison en Pérez, 1998; p 23)

En la escuela primaria se percibe que todos los miembros que laboran en ella, están inmersos con el propósito de la organización, saben cuál es el fin a lograr y cómo se puede llegar a ella, sin embargo, los métodos que utilizan son distintos en cada maestro, por ejemplo, hay quienes atienden sus horas de trabajo dentro del aula

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

empleando ejercicios educativos para los alumnos y se apegan al horario de clase, en cambio hay maestros que a dicho horario no le dan la más mínima importancia. (ver resultados de hora/clase en el tercer capítulo), donde se da el caso de la falta de dicho horario por parte de un miembro de la escuela.

El comportamiento, actitudes y valores que muestran cada uno de los profesores de la escuela, son distintos según la situación en que se encuentren; sin embargo, considerando a la organización en su conjunto, podemos ver claramente seis rasgos principales que caracteriza la cultura de la organización:

1. **CENTRALISMO:** La escuela primaria Benito Juárez depende directamente de la supervisión escolar, ésta de la Jefatura de Sector, a su vez, de Subdirección Escolar y ésta última de Servicios Educativos Integrados al Estado de México. Lo que significa que la escuela como organización Formal es totalmente rígida. *"Mucho me temo que esta pueda ser una de las características fundamentales de la organización mexicana, habría que aportar mucho más evidencia al respecto. Las consecuencias de este rasgo para la organización son la rigidez (burocratismo) en la que nada se puede mover sin la voluntad de acción de la organización en todos sus niveles y en todas sus áreas. La toma de decisiones se toma difícil en donde es necesario y urgente tomarla. La organización se toma extremadamente lenta, con poca capacidad de acción y de reacción, tiende a la inmovilidad, a la pasividad, y en última instancia, hacia su decadencia y crisis por su desajuste en relación con un entorno dinámico, agresivo y competitivo"*(Pérez,1998;pág.3)
2. **TIPO DE LIDERAZGO QUE SE DEMANDA.** El liderazgo paternalista nos habla de una característica cultural, que dentro de la escuela "Lic. Benito Juárez" bien puede ser detectada. Los miembros de la organización se apoyan en el Director de la Escuela cuando los problemas personales los agobian, son problemas que bien

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

pueden ser evitados por dichos miembros, y que sin embargo, le dan cabida al rumor cosa que se esparce de manera rápida dentro de la escuela.

3. ORGANIZACIÓN / COACCIÓN. Una de las estrategias privilegiadas de las organizaciones estudiadas, es la que tiene que ver con el ejercicio del poder, precisamente la coacción, la presión y la supervisión, en el entendido de que si no hay esta vigilancia estricta y este jaloneo constante, duro y coactivo, hacia el cumplimiento de los objetivos del trabajo, la organización, y más concretamente las personas que trabajan para la organización, no funcionan. En la escuela primaria privilegia un descontrol, poca vigilancia ante la disciplina que como institución educativa debe caracterizarse. Existe poca vigilancia ante los tiempos establecidos para reiniciar clases cuando se ha salido a tomar un "receso" de media hora, y esta situación se ve afectado fuertemente cuando el personal docente realiza juntas en la hora señalada y se prolonga hasta por cuarenta minutos más de lo previsto. En el fondo hay un conflicto de intereses y un excesivo gasto de energía que no va dirigido y de hecho desvía a la organización de su propio camino, distorsiona su funcionamiento y le impide cumplir a cabalidad con sus objetivos.
4. COMUNICACIÓN QUE PRIVILEGIA LA ORGANIZACIÓN. COMUNICACIÓN DESCENDENTE. La comunicación que determina el funcionamiento de una organización es la vertical – descendente (funciones de dirección/conducción). Un tipo de comunicación necesaria para fijar el rumbo de toda la organización, pero hay que tener cuidado, esta comunicación no es la única que existe, la gente platica, está íntimamente relacionada, pero estas relaciones y esta comunicación no están incorporadas a la red formal de comunicación de las organizaciones. En la organización estudiada, las sugerencias eventualmente pueden existir, pero también

están muy disminuidas, lo cual reduce la posibilidad de acciones de corrección y de mejoramiento.

5. CUELLOS DE BOTELLA DE LA INFORMACIÓN: FILTROS DE LA INFORMACIÓN EN MANDOS MEDIOS. La información que se necesita para hacer mover a la empresa se detiene, se filtra, se selecciona, se interpreta en los mandos medios. Algunas investigaciones han demostrado que éste fenómeno como la única estrategia de resistencia, y por qué no, de sobrevivencia de los cuadros medios: Presionados por sus jefes y presionados por los niveles operativos, su única arma es la reinterpretación de lo que se tiene o de lo que no se tiene que hacer, de los límites de su responsabilidad y de la protección (tentativamente) de su propia autoestima, única forma de hacer valer su persona y su poder.

6. ORGANIGRAMAS JERARQUIZADOS (VERTICALES). Un organigrama sirve para formalizar la empresa, es decir, organizar y dividir el trabajo, definir ámbitos de acción y de responsabilidad (áreas de especialización y de competencia), establecer normas para la acción; orientar la posibilidad de referencia, consulta y sugerencia. Todo con la finalidad de obtener una mayor productividad. Pero nadie dijo que tenía que ser necesariamente vertical. (Bartoli, 1992;p221)

Un organigrama jerarquizado es un tipo de estructura ideal para asegurar el mando, una especie de correa de transmisión que permite la dirección. Según Jaime Pérez una estructura organizacional con estas características provoca 4 aspectos fundamentales:

- Actitudes: Respecto al poder, la autoprotección de los integrantes de la organización. Inhibe la libertad, la creatividad y la iniciativa.

- Relaciones: A nivel de las relaciones de los sujetos de la organización promueve las alianzas (de protección o de ascenso). Establece las condiciones del conflicto.
- Organización: Se le diseña y se le realiza sólo en función de lo que dice y determina el poder (glorificación de la autoridad no de la productividad)
- Productividad: Estructuralmente pasa a segundo nivel. Pareciera que es más poderosa la capacidad y tal vez hasta la vanidad de imponerse, que la finalidad y las metas de la organización.

Los rasgos principales identificados en la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 son una muestra de la situación que vive actualmente la organización, donde la pugna interna y externa, es el pan nuestro de cada día, pero hay que señalar que es muy diferente que la escuela sea así a que tenga que ser así, bien sabemos que no existe alguna condición de obligatoriedad, pero no sólo eso, sino que incluso es necesario que no sea así porque contraviene la intención de ofrecer bienes y servicios de calidad, y si bien la pugna externa es inevitable porque está marcado por las condiciones de competencia del libre mercado, la mejor manera de enfrentarlo es con la unidad interna, pero aquí está precisamente la incongruencia y lo que puede ser una terrible amenaza para la organización.

Los miembros de la organización se desobligan de algunos compromisos que en realidad son tan sencillos de cumplir, como por ejemplo el registrar la hora de entrada y salida a la organización, esta situación se ha visto ampliamente afectado por algunos de los profesores quienes pasando por alto lo que se conoce como "normativo" dejan a un lado dicho requisito, sabiendo que esto no les causa ninguna sanción, ya que la autoridad no la impone. Se considera al Director como "una persona buena gente" por el hecho de pasar por alto lo que sí afecta a la organización: indisciplina, incumplimiento

con los requisitos fundamentales para la organización como es el registro de asistencia, la puntualidad al llamado por parte del director, la prolongación de las juntas que se realizan, etc. y sobre todo por que no impone cierto orden entre los miembros de la escuela.

Retomando el concepto que señala Jaime Pérez, el conocimiento *es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una organización.*

Los beneficios del conocimiento son 7 principalmente:

- Reforzar la confianza en la intuición, experiencia en conocimiento del personal.
- Rescatar y estimular a la cultura como un instrumento de innovaciones.
- Promocionar la iniciativa, la creatividad, el desarrollo y el mejoramiento continuo.
- Mirar reflexiva y críticamente el trabajo para hacerlo mejor y diferente.
- Reconocerse como productores de reconocimiento y generadores de soluciones.
- Humanizar y hacer efectiva la organización.
- Liberar el potencial - capacidad creativa del personal e innovarlo en la dinámica de la empresa.

Existen mecanismos que según Pérez se dan del conocimiento en la organización, el pensar que la promoción del conocimiento es otra de las funciones de la organización y no solamente de las instituciones educativas, a esto se le define como valorar el conocimiento; el desarrollo en cambio, es establecer programas del conocimiento; el reconocer el saber, la actualización y los grados académicos de las personas, e impulsar y estimar la preparación de la gente es otro mecanismo señalado como reconocimiento, reconocer lo que no se sabe para saber subsanarlo es propio de reconocer lagunas de conocimiento y, por último, la recuperación de la experiencia y creatividad, es generar las condiciones adecuadas tanto estructurales como de

confianza para enriquecerse de las propuestas, experiencias, observaciones y señalamientos críticos.

Los miembros de la escuela primaria tienen a su alcance la capacitación basados en cursos y talleres principalmente, los cuales están enfocados a transmitir más información sobre el medio en el que laboran.

Jaime Pérez considera el establecimiento de programas de desarrollo de conocimiento, donde definir lo que se necesita saber y que es lo que interesa, se recomienda fijar como criterio las necesidades específicas del cliente:

- En la capacitación: se deben emplear cursos, talleres, seminarios, conferencias y programas de desarrollo.
- En las bases de datos: identificar, registrar y organizar el saber hacer de la organización para que el personal pueda familiarizarse o enriquecerse de la experiencia y conocimiento colectivo.
- Centros de información: dotar el conocimiento físico y estructural en la organización mediante la creación de centros de información y conocimiento (lugares destinados al estudio y acopio de conocimientos) esta es una de las mejores formas de otorgar valor al conocimiento.
- Reconocimiento: ceremonias y rituales de premiación del conocimiento (nivel académico, especialidad, investigación, dominio técnico) uso de símbolos visibles, constancias, grados académicos, estatus, etc.
- Trabajos de equipo: este se conforma en dos puntos, el primero son equipos de mejora donde existe una conformación de equipos para el desarrollo de proyectos; en segundo son señalados como los clubes tecnológicos, equipos informales de intercambio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Retroalimentación: evaluar a quién genera ideas para traducirlas en aportaciones y hacerlas aplicables (importante siempre darle salida):
- Desarrollo de habilidades de comunicación gerencial (escuchar).
- Reuniones informales de intercambio y solución de problemas.
- Buzón de sugerencias/ programa "DINOS".
- Beneficios: Optimización en el aprovechamiento y desarrollo de los recursos humanos (sacar lo mejor de ellos mismos, activar su potencial inexplorado).

En el caso de la claridad organizacional entendamos a ésta como la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial. Es una especie de control de una complejidad que inhibe, angustia y desestructura (ordenar y sistematizar el esfuerzo para evitar el desgaste y dispersión de la energía y por el contrario lograr su óptimo aprovechamiento).

Algunas dudas y confusiones que pueden estar obstaculizando este funcionamiento organizacional son:

- Información que posibilita el trabajo.
- Las expectativas organizacionales e individuales cuya falta de definición puede impedir el compromiso con la organización.
- Las formas y los criterios de evaluación que al no ser claros desorienta y/o disperse el esfuerzo individual y grupal.
- Demandas, expectativas y efectos del entorno, cuya falta de conocimiento vuelve obsoleta a la organización.

Todos estos aspectos pueden a su vez sistematizarse de la siguiente forma:

Claridad organizacional: información que posibilita el trabajo, las expectativas dentro de una organización son:

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

- Revaloración del individuo: partir de la persona, sus especificidades, valores, necesidades, en el entendido de que nadie puede dar lo que no tiene o no quiere. Respeto por el trabajo del individuo.
- Evaluación de potencial y planeación de desarrollo: evaluación del potencial de los miembros de la organización como instrumento para determinar lo que la empresa espera de ellos.
- Sistema de compensación y condiciones de trabajo: tipos de compensaciones y las formas en como se asignan, los salarios, prestaciones, las condiciones de trabajo, el desarrollo salarial, etc.
- Evaluación de puestos: detallar sobre lo que se espera de cada puesto -habilidades, conocimientos, esfuerzo y responsabilidades requeridas-.
- Determinación de expectativas viables: posibilidades del desarrollo. Plan de carrera y proyecto de vida al que realmente puede aspirarse dentro de la organización.

Ahora comprendamos la comunicación como un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo, donde a la falta de ella la organización sería disfuncional; sabemos que los miembros que laboran dentro de la escuela primaria tienen la necesidad de interactuar y , a su vez, de comunicarse con los demás miembros de tal forma que el trabajo que realizan dentro de la escuela se llegue a dar de manera conjunta.

Jaime Pérez enfoca cuatro tareas principales de la comunicación organizacional, donde cada una de ellas tiene como objetivo beneficiar "la vida de la organización":

- Tareas de conducción-dirección de la organización: su beneficio consiste en canalizar las acciones hacia el logro de objetivos. (eficiencia). La comunicación se da de manera vertical.

- Tareas de escultrización: su beneficio consiste en la Cohesión-integración de la organización (cierta unidad de las aspiraciones/disminución de las tensiones). La comunicación se da de manera vertical.
- Tareas de adaptación (auto- heteroregulación): Sobrevivencia de la organización. La comunicación es en forma ascendente y/o externa.
- Tareas de coordinación- articulación): consiste en organizar las acciones en función del logro de objetivos. (eficiencia). La comunicación es horizontal y transversal.

Los fundamentos de la comunicación externa de la organización, es hacer congruente. Ante la imagen externa de la escuela primaria que se supone que es sólida tiene su punto de partida en la situación es decir en lo que se vive internamente en la organización, su identidad y clima cultural, laboral y comunicativo son puntos de suma importancia.

Una imagen externa incoherente respecto a su situación interna es fácilmente abatible y a la larga causa desprestigio y graves problemas de incredulidad y desconfianza. Tal es el caso de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", donde la mayoría de sus "clientes" en este caso, los padres de familia expresan un notable descontento a la forma en que opera actualmente dicha institución, el motivo principal es señalado ante la indisciplina que se vive diariamente en la escuela.

Según Pérez, la lógica de funcionamiento de la comunicación externa opera en tres formas distintas:

Situación interna positiva da como resultado imagen externa positiva.

Situación interna positiva- negativa da como resultado imagen externa positiva- negativa.

Situación interna negativa da como resultado imagen externa negativa.

Por lo que debemos tener en cuenta que el empleado de una escuela es la misma escuela o bien, el representante de esa escuela.

Existen instrumentos o artefactos que pueden ser utilizados por la cultura organizacional los cuales son de dos tipos:

Símbolos verbales: mitos, ideologías, principios y valores.

Símbolos no verbales: hábitos, ritos, costumbres, ceremonias, la arquitectura del edificio, los emblemas, los uniformes, los colores institucionales, afirmaciones no verbales, héroes, entre otros. Los beneficios que se derivan de estos instrumentos o artefactos de la cultura organizacional, son en general, todos estos artefactos más convincentes que las estadísticas y dan tangibilidad a la cultura de la organización. Delimitan lo pertinente, diseñan el estilo apropiado de razonamiento, presentan una perspectiva de lo aceptable, contienen las preposiciones y valores implícitos que guían la toma de decisiones; logran cierta satisfacción.

Si consideramos que existen dos tipos de instrumentos y artefactos como son los símbolos verbales y no verbales, como nota podemos señalar que dentro de los símbolos verbales existen los mitos los cuales establecen los vínculos afectivos duraderos entre un pasado verdadero y la realidad actual, justificando y normalizando las acciones y a los líderes presentes. Pero, ¿para que sirven los mitos? Ellos transmiten valores adecuados a una organización, tratan de resolver o explicar conflictos y/o contradicciones y dan orientación al comportamiento en dos modalidades, por un lado, el sentido, el saber por qué y para qué se hace y por otro lado la orientación, el saber a donde y como resolver problemas o tomar decisiones.

Uno de los papeles fundamentales dentro de la organización ante un contexto y en un proceso participativo, es señalado el liderazgo, el cual despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Exige la responsabilidad de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles.

En un proceso participativo, el liderazgo trata de buscar el consenso, la negociación, la argumentación y el convencimiento (preguntar-escuchar, lo que trae como consecuencias la inclusión, adaptación y motivación hacia los miembros de la organización; logrando la integración de estos últimos y la eficiencia dentro de la escuela. En un contexto de autoridad el liderazgo, obliga el ejercicio del poder, aplica la fuerza y la imposición y se disfruta de cierto tipo de privilegios, lo cual, da como resultado una exclusión, resentimiento y resistencia logrando de esta forma la fragmentación e ineficiencia de la organización.

El papel del líder va mucho más allá de lo que se piensa, está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización, esto desde el punto de vista cultural. Esto es porque todo lo que estructura, identifica y da sentido, también da autoridad en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo.

El objetivo del líder es principalmente el facilitar la flexibilidad y la adaptación de las organizaciones, y más concretamente, influir, convencer, mejorar, negociar.

Se pueden identificar, según Jaime Pérez, dos tipos de liderazgo:

- Liderazgo de Supervisión: Hace énfasis en la tarea (cumplimiento de metas, facilidad del trabajo), rendimiento, planeación, solución de problemas y tiene la intención deliberada y racional.

Según datos de Daniel R. Denison, el liderazgo de supervisión tiene un impacto positivo a mediano plazo, pero deja de tenerlo en el largo plazo, de todos sus rasgos, el hacer claras las metas a los compañeros es el que tiene resultados en el corto plazo.

- Liderazgo simbólico: Orientación socioemocional (Creación de equipos, apoyo, motivación, orientación, dirección, constructor de sentido y ejemplo de la organización)

Sobre el liderazgo simbólico no se ofrecen datos en el tiempo, sin embargo, se dice que los rasgos ideales del líder son altamente funcionales, promueven el desarrollo eficiente de una organización; su ausencia en cambio, lo limita.

Una vez precisados algunos elementos que nos ayudan a entender mejor el papel que juega la cultura dentro de una organización, debemos preguntarnos qué relación tienen la cultura y la forma en que las organizaciones perciben y reaccionan ante este tipo de sucesos inusuales o momentos decisivos.

Sabemos que la cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. En otras palabras, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Existe una clasificación de la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad, que puede servirnos como punto de partida para analizar a la organización en estudio:

Una cultura es fuerte cuando:

1. Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
2. Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
3. Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

1. Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2. Motiva y compromete a sus integrantes, y
3. Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

En el siguiente cuadro se puede apreciar las cuatro combinaciones que resultan de los dos tipos de culturas:

<p><b>CULTURA DÉBIL DISFUNCIONAL</b></p> <p>Pocos significados compartidos.</p> <p>Heterogeneidad en la percepción y acción.</p> <p>Desorientación.</p> <p>Reactividad.</p>	<p><b>CULTURA FUERTE DISFUNCIONAL</b></p> <p>Significados compartidos</p> <p>Desorientación.</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas</p>
<p><b>CULTURA DÉBIL FUNCIONAL</b></p> <p>Pocos significados compartidos.</p> <p>Creencia de lo que ha funcionado sigue vigente.</p> <p>Percepción poco realista.</p> <p>Pragmatismo.</p>	<p><b>CULTURA FUERTE FUNCIONAL</b></p> <p>Significados compartidos.</p> <p>Percepción homogénea y realista.</p> <p>Acciones concertadas y planeadas de antemano.</p>

Ahora podemos relacionar cada una de las modalidades de la cultura organizacional con la percepción:

**CULTURA DÉBIL-DISFUNCIONAL:** En ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

**CULTURA FUERTE-DISFUNCIONAL:** En ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

**CULTURA DÉBIL-FUNCIONAL:** En Ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

**CULTURA FUERTE – FUNCIONAL:** En ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

En el caso de las organizaciones que tienen una cultura débil, sea o no funcional, ésta se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis, por la variedad de interpretaciones que se presentan; en el de las organizaciones con una cultura fuerte disfuncional, ésta es un obstáculo todavía mayor, debido a la rigidez con la que se percibe la realidad y a la dificultad para considerar alternativas diferentes de acción.

Por lo tanto, sólo aquellas organizaciones que han desarrollado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante la crisis. Las demás tendrán que tomar

acciones emergentes que les aseguren su capacidad de respuesta ante la amenaza u oportunidad que tienen delante, pero la cultura, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema.

En el caso de la escuela primaria Benito Juárez se observa claramente que la cultura que se percibe claramente es débil – funcional, la indisciplina, la falta de interés por llegar a tiempo, el no darle prioridad al tiempo que se debe impartir las asignaturas, etc. son algunos de los principales motivos que no permiten que la organización funcione de manera eficaz.

Sabemos que los valores que prevalecen dentro de la institución desde la perspectiva formal son el respeto, la honestidad, el compromiso, la responsabilidad y la solidaridad, principalmente, sin embargo, estos valores en la vida cotidiana dentro de la institución no son llevados del todo por parte de los miembros de la organización, en forma de lista podemos ver los principales argumentos del por qué no se cumplen con los valores antes mencionados:

**El Respeto:** Cuando los profesores no llegan a tiempo al salón de clases para impartir las asignaturas correspondientes al grado que tienen a su cargo, y en cambio se distraen por atender situaciones externas, es un claro ejemplo de que no se le da el respeto al alumnado que principalmente es el afectado ante estas situaciones.

**La Honestidad:** El profesor debe firmar la libreta de asistencia y puntualidad que existe dentro de la dirección, señalando la hora de entrada y salida de la escuela, existen situaciones en que el profesor al llegar tarde, y aprovechando la ausencia de otro miembro que no lo ve, altera la hora en que ha llegado evitando de esta forma ser sancionado por la autoridad correspondiente (el director de la escuela).

**El Compromiso:** Cada uno de los profesores tienen a su cargo una comisión que cumplir, ya sea de puntualidad, higiene escolar, disciplina, etc. como ejemplo vemos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

que ante la puntualidad hay faltas y muy graves como es el caso de éste indicador evaluado en el tercer capítulo de este trabajo, ya que se han detectado cómo algunos maestros inciden en este problema.

La Solidaridad: Ante los casos emergentes como accidentes por parte de los alumnos, que la salud se ve afectada en cualquier miembro de la institución, existe solidaridad entre ellos, sin embargo cuando se trata de desarrollar alguna actividad laboral en equipo, éste se ve afectado notoriamente, ejemplificando veamos el caso más común que se da cuando es la hora de formación y se concentran a todos los niños en el patio cívico, mientras "x" profesor da indicaciones a los alumnos en general, los demás compañeros maestros desatienden el orden de éstos, concentrándose en la "charla" que el maestro de adjunto le plantea.

Ahora que se ha señalado de manera general algunas causas del porqué no se cumplen con los valores inmersos en la institución, queda claro que la escuela no puede transformar la sociedad, pero si puede contribuir a que la transformación sea de los miembros, que se centren en los valores que tiene cada una de las personas que laboran dentro de ella, para conducirlos a una mejor calidad de vida dentro de la misma. Consideremos que lo más importante es la posibilidad de vivir los valores del compromiso, la responsabilidad y la solidaridad, cuando las personas se pueden desarrollar como tales cuando son capaces de crecer integralmente. Para desarrollarse es necesario tener conocimientos, gozar de una calidad de vida digna, ser respetados y aceptados. Pero hay algo quizás más importante que todo lo anterior: El proceso de desarrollo personal radica en descubrir el sentido de la vida que procede fundamentalmente de demostrarse a sí mismo la capacidad de transformar la realidad en el sentido en que uno cree que debe ser transformada, y de manera igualmente importante, en hacerlo en forma congruente con los valores que uno quiere ver

reflejados en esa realidad que contribuye a transformar. El mejoramiento efectivo genera una verdadera satisfacción en la vida. La aspiración de todo miembro de una organización, está en base de lo que puede esperar de la escuela ante la formación de valores, donde se establecerá bases para procurar satisfacer a la organización.

Estas bases estarán orientadas hacia la educación propiamente básica, donde se encuentran definidas en el artículo tercero de la Constitución Política Mexicana y en la Ley General de Educación, y se manifiestan de manera más precisa en los propósitos educativos de planes y programas de estudio los cuales son cuatro principalmente:

1. Adquirir y desarrollar las habilidades intelectuales que permitan aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana.
2. Obtener los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en particular los que se relacionan con la preservación de la salud, con la protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, así como aquellos que proporcionan una visión organizada de la historia y la geografía de México.
3. Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes, y la práctica de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional.
4. Desarrollen actividades propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo.

Este conjunto de conocimientos, habilidades intelectuales y actitudes, que constituyen la base para la formación integral de los individuos, son nacionales y comunes, de manera de que todos los niños y las niñas deben lograrlos en los seis años previstos para el nivel, independientemente de su condición social, de la región que habiten o del

grupo étnico al que pertenezcan. Tal es la misión de la escuela primaria su asunción tiene dos implicaciones fundamentales para el funcionamiento de la escuela:

- a) El logro de los propósitos debe constituir la orientación principal de todas las acciones profesionales – tanto individuales como colectivas- de los maestros y de los directivos, así como del apoyo de las familias al trabajo escolar.
- b) Los propósitos educativos no se alcanzan en un solo ciclo o grado mediante la labor de un maestro sino a lo largo de los seis años que los niños asisten a la escuela, con el aporte de cada profesor que los atiende y el conjunto de experiencias que obtienen en todos los espacios de la vida escolar. Por eso es necesario que exista congruencia en los estilos de enseñanza de los distintos profesores, de manera que los alumnos no reciban orientaciones distintas o contradictorias al pasar de un grado a otro.

Con lo anterior, queda claro que los valores que integran a la organización son elementos importantes que forman parte de la cultura organizacional. En el siguiente apartado entraremos a las diferencias y similitudes en cuanto a las visiones de cada uno de los miembros de la escuela primaria, considerando la imagen oficial, la imagen del líder y la imagen del personal con respecto a cada uno de los rubros investigados o sondeados (objetivos, fines/misión, visión, valores, liderazgo, procesos de trabajo, características del personal y presencia externa de la organización).

La comunicación y la cultura dentro de la escuela primaria solamente tiene sentido a la luz de las percepciones y las estrategias de los actores organizacionales. Son instrumentos que bien pueden ayudar para determinar lo que separa y desintegra , a fin de utilizarlas como un recurso para acercar y vincular.

La cultura, por un lado, sirve para construir una vida en común e idealmente, forjar las mismas representaciones y aspiraciones, eso es lo que le da unidad y rumbo a la

organización, evita la fuga de energía que significan muchos y diferentes caminos, si no es que contradictorios, que es lo que caracteriza a las organizaciones enfrentadas, altamente costosas, ineficientes e ineficaces.

Sin embargo, la comunicación no se puede dejar a un lado, también debe ser considerada como un instrumento de la cultura y de los objetivos de la organización, lo que permite el logro de acuerdos y la ratificación y fortalecimiento del rumbo institucional o empresarial. Se considera que tanto la cultura como la comunicación pueden ser consideradas como una de las soluciones al problema del poco compromiso de la voluntad humana. Pero esta cohesión y claridad de la trayectoria organizacional no se logra mediante convencimiento o persuasión, sino que es producto del respeto de la libertad y las diferencias humanas. De ahí que para aspirar de una cierta eficacia en la utilización de estos recursos, es imprescindible tener plena conciencia de las diferencias que atraviesan a la organización. Este es precisamente el trabajo que realizaremos a continuación.

#### 5.2.1 SIMILITUDES ORGANIZACIONALES.

En la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 los profesores que laboran dentro de ella, tienen características similares que formalmente comparten, el objetivo de la escuela, la misión, los valores, el líder, y la forma en como laboran es muy similar, en las siguientes líneas veamos cuales son esas similitudes desde la imagen oficial, individual, del líder y externa principalmente.

#### 5.2.2 SIMILITUD DEL OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN.

En cuanto a la imagen oficial de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" el objetivo es compartido entre los miembros que laboran dentro de ella, la escuela debe ser democrática, nacional y ha de contribuir a la mejor convivencia humana y al desarrollo integral del individuo, además de promover los valores de justicia, igualdad y respeto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos y las capacidades que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas, fortalecer el aprecio por la historia y la creación artística, entre otros. Estas y otras metas que la sociedad le impone a la escuela y que justifican su existencia se mencionan de manera más precisa en los planes y programas de estudio.

Lo anterior, coincide con la imagen individual, es decir, es notorio que cada uno de los miembros de la escuela como son los profesores principalmente, están regidos por el objetivo de la organización. Saben cuál es el camino a seguir.

El líder de la escuela una vez identificado, como es el propio director de la institución, conoce el propósito principal de la organización y es él quien debe informar a los demás miembros de la organización lo importante que es el logro del mismo.

Los profesores, desde la imagen personal, consideran que a la falta de un objetivo dentro de la escuela primaria, sencillamente no existiría tal organización.

### 5.2.3 SIMILITUD DE LA MISIÓN.

La escuela primaria establece una misión que debe seguir, estableciendo un compromiso entre los miembros que laboran dentro de ella:

*Lograr una educación con calidad, que corresponda a los retos actuales mediante la acción de todos y cada uno de los integrantes de la comunidad de acuerdo a las responsabilidades inherentes a su nombramiento para lograr que los alumnos tengan una formación integral, de calidad y equidad.*

La misión anterior, es aceptada por los miembros de la escuela primaria, desde la perspectiva formal, sin embargo, mas adelante veremos las diferencias que existe en la aplicación de dicha misión.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 5.2.4 SIMILITUDES DE LOS VALORES.

Los valores como justicia, igualdad y respeto, son considerados como parte fundamental para la organización, donde los miembros que laboran dentro de ella, saben de su existencia y los comparten en forma gradual. Desde el enfoque formal, la institución establece estos valores como parte esencial para la vida organizacional donde cada uno de los miembros de la escuela primaria debe partir de ellos para el buen funcionamiento de la misma.

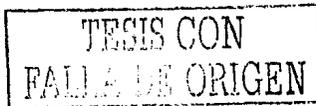
#### 5.2.5 SIMILITUDES DE OPINIÓN EN CUANTO AL PAPEL DEL LÍDER.

Rescatando las opiniones que dieron algunos profesores en cuanto al líder, en este caso del director de la escuela, hay que recordar que la información se adquirió en el transcurso de la elaboración del capítulo cuatro donde se analizó la importancia de la Comunicación dentro de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez". Consideran al líder como una persona flexible, sindicalista, dispuesta al diálogo.

#### 5.2.6 SIMILITUDES DEL TRABAJO.

La manera en que operan los miembros de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", es constante en cuanto a las actividades que se desarrollan dentro de la misma, por ejemplo, cada lunes se hace el respectivo honor a la Bandera, donde cada uno de los grupos tiene que cumplir con esta actividad desarrollando las efemérides de la semana, y el profesor que esta a cargo de esta actividad debe cumplir con lo establecido por la escuela con su función de "maestro de guardia" donde se responsabiliza de lo que la escuela demanda durante la semana que cubre.

Entre los miembros de la escuela primaria, saben cuál es el horario de entrada y salida a la institución; con lo que respecta a la hora de entrada se estipula que debe ser entre las 7:50 a.m. y 8:00 a.m. hora en que el personal docente debe registrar su llegada en la libreta de registro de asistencia y puntualidad.



Generalmente todos los días, una vez que se ha dado el toque de entrada a los niños, tanto profesores como alumnos se concentran en el patio cívico para recibir las indicaciones del "día".

Una vez que se ha concluido lo anterior, se retiran del patio cívico para ingresar al salón de clase, donde los alumnos tomarán en cuenta las indicaciones que el profesor dé, así como desarrollar cada una de las actividades que el plan de estudios indica.

La hora de descanso se establece a partir de las 10:30 de la mañana a las 11:00 a.m. tiempo en que los alumnos salen a "recreo" y deben ser supervisados por parte de los profesores de cada grupo.

Posteriormente, una vez concluido la hora de descanso, se hace el llamado correspondiente para reiniciar con las actividades ya propuestas antes de esta interrupción.

Lo antes expuesto son actividades que comúnmente se realizan dentro de la escuela primaria, no olvidemos que todo lo mencionado es desde la perspectiva oficial. Ahora veamos como opera la institución desde la imagen del líder, conociendo algunos puntos de vista que el director de la escuela da y se considera como similitud a lo antes expuesto.

El director de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 considera tener gente preparada, gente con nivel de estudios de licenciatura lo que piensa que por estos dos elementos se tiene un buen nivel académico por parte del personal docente que labora en la institución, sin embargo, destaca la existencia de grupos, es decir, los mismos profesores tienden a unirse a un conjunto de gente por afinidad que normalmente es por la edad, por el tiempo que llevan laborando dentro de la institución, etc. Piensa que los miembros de la escuela tienen cosas positivas en cuanto al desempeño laboral y él destaca ser el responsable de encontrar dichas cualidades para poder explotar la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

personalidad de cada uno de ellos al máximo para poder combinar esas situaciones positivas y así lograr una vida fructífera dentro de la organización.

El director considera ser una persona que está dispuesta a escuchar, una similitud que los docentes han destacado, es abierta al diálogo y considera tener la mejor disposición para escuchar a los compañeros, ha hecho saber al personal docente que le gusta que le señalen los errores que puede cometer porque a través de esta señalización considera crecer como ser humano.

El director aspira a una buena relación entre los miembros de la escuela y si el pudiera evitaría la enemistad que existe en algunos de ellos, *"me encantaría que todos se llevaran bien"* expresó el Profr. Adrián Cárdenas.

Una vez señaladas las similitudes que existen entre los miembros de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", veamos cómo se dan las diferencias que se dan dentro de la institución, dichas diferencias van más allá de una simple comparación de edades, nivel académico o comisiones que se asignan a cada uno de los miembros que laboran en la escuela.

Las diferencias organizacionales son las visiones que se tiene de cada uno de los profesores en cuanto a la organización, desde el espacio en que laboran, el mobiliario, la iluminación que se tiene en el lugar de trabajo, hasta considerar las opiniones respecto a la comunicación que se dan entre los miembros de la organización, ya sea de manera verbal y/o escrita, considerando el uso de oficios, carteles, folletos, etc. y como se considera el papel de la comunicación dentro de la organización.

Las diferencias organizacionales más notorias dentro de la escuela primaria Benito Juárez son:

- Algunos de los miembros de la escuela consideran que el tiempo que se establece para impartir las clases no es el suficiente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- El tiempo que se "pierde" para impartir las hora/clase generalmente se ven afectadas por actividades "extra laborales".
- El chisme es una característica principal que se ha dado dentro de la escuela.
- El uso de las normas establecidas dentro de la escuela únicamente se conocen sin embargo, no se aplican.
- El registro de asistencia y puntualidad por parte de los profesores es sólo un requisito a cumplir.
- El que el director de la escuela no aplique la norma en cuanto a la puntualidad por parte del personal docente sí afecta la organización.
- Los asuntos que se tratan dentro de la dirección escolar son únicamente de índole administrativo, es decir, sobre lo que requiere en cuanto a documentación de parte de los profesores, como también el organizar eventos como programas cívicos que se realizan dentro de la escuela.
- El horario de clase juega un papel muy importante para la impartición de asignaturas en cada grado, sin embargo, carece de aplicación.
- El nivel académico es bajo tanto de profesores como de alumnos, falta "culturizarse" más, es decir, el uso de la lectura es deficiente.
- El director de la escuela considera que cuenta con miembros de la escuela con nivel académico altamente capacitados.
- El número de alumnos cuando excede es obstáculo para realizar las actividades académicas con mayor eficacia. En este punto algunos de los profesores consideran que el número ideal de alumnos para ser "atendidos" es de 30 niños en cada grupo, otros consideran 35. Actualmente la escuela primaria Benito Juárez oscila entre los 39 y 42 alumnos en cada grupo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- La falta de Comunicación entre los miembros de la escuela es uno de los grandes obstáculos para desempeñar un buen trabajo.
- Generalmente se ve afectada la entrega de documentación a tiempo por la falta de información del cómo llenar algunos documentos.
- La Comunicación que se da entre el director y los profesores es "buena" aunque a veces existen malos entendidos porque unos escuchan una cosa y otros otra.
- Las relaciones entre los miembros de la escuela generalmente es buena, aunque hay dos miembros que no conviven con los demás.
- La mayoría de la gente que labora dentro de la institución es muy responsable y cumple con las tareas encomendadas a tiempo.

Las diferencias organizacionales antes señaladas están vinculadas con el funcionamiento de la organización, sin embargo, se pueden considerar como parte de la cultura que existe dentro de la escuela primaria.

Las diferentes problemáticas percibidas son en función de los diferentes actores organizacionales que se han venido estudiando durante el desarrollo de esta investigación, no olvidemos que durante el capítulo tres de este trabajo, se fundamentó y se cuantificó dos de los indicadores que inciden en el aprovechamiento escolar, el primer indicador evaluado fue la importancia del registro de asistencia y puntualidad para determinar cuales eran los miembros de la escuela que inciden el retardo de manera constante, en el segundo indicador fue el uso de un horario de clase y señalar que profesores le restan importancia al uso de dicha herramienta; una vez que se han evaluado los dos indicadores señalados, buscamos la relación que éstos tienen y de qué manera inciden en el aprovechamiento escolar.

Al determinar cada uno de los elementos que obstaculizan el desempeño académico por parte de los profesores, notamos bajo la observación, que la indisciplina es una

característica general de la organización; que la falta de interés por desarrollar las actividades académicas por parte de los maestros va en aumento, la desintegración para trabajar en equipo no es prioridad de los miembros de la organización, el descontento por parte de algunos profesores por la excesiva "flexibilidad" que tiene el director de la escuela para no aplicar la norma como se debiera; y por último, la falta de interés por destacar en las diferentes actividades académicas tales como: higiene escolar, orden y disciplina es preocupante.

Así, el principal problema que se comparte entre los miembros de la organización es la falta de cumplimiento a las normas que establece la misma organización, ellos están conscientes de que existen dichas normas y que uno de los valores que se dice debe proliferar dentro de la escuela es la responsabilidad, valor que no se defiende al incidir con un horario de entrada a la organización.

El considerar que existe un nivel académico "bueno" por parte de los profesores es un problema organizacional que no todos los miembros de la organización comparten, más bien es una minoría quien piensa que cuenta con gente altamente capacitada.

La indisciplina, la falta de comunicación e interés por trabajar en equipo son los problemas que parcialmente comparten los miembros de la organización.

Por lo tanto, es conveniente el diseño de un proyecto de empresa que tiene como fundamento el diagnóstico de la situación actual que vive la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53. En particular, interesa que tanto el director de la escuela y el personal docente conozcan con precisión:

1. Los principales problemas que enfrenta la escuela primaria respecto a los resultados educativos de los alumnos.
2. Las causas de los problemas principales
3. Los recursos que el plantel tiene en cuanto a personal, materiales y tiempo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Una de las bases fundamentales para el diseño de un proyecto es el conocimiento de los propósitos educativos generales de la primaria, así como de los que corresponden a cada grado escolar, ya que esos propósitos constituyen el horizonte hacia el que deben orientarse los esfuerzos individuales y colectivos de todo el personal de la escuela.

La elaboración del proyecto de empresa la iniciaremos con la definición de sus objetivos, que se enfocan directamente hacia la solución de los problemas de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", identificados en el diagnóstico.

Una vez que se han establecido los objetivos es importante considerar los recursos que tiene la escuela para apoyar las acciones que se propongan. Estos recursos pueden ser: humanos, materiales y el tiempo.

En los recursos humanos la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 cuenta con un Director sin grupo, 16 profesores con grupo, uno de educación continua y dos profesores de USAER.

En los recursos materiales el edificio escolar, su mobiliario y, sobre todo, los materiales de uso didáctico con que se cuenta (libros de maestros y alumnos, ficheros didácticos, libros del rincón, etc).

El tiempo: se dispondrá de este recurso conforme la estrategia ha emplear, considerando que las actividades educativas se cumplen en un periodo de casi 10 meses (año escolar).

Con base en el análisis de los problemas y sus causa, la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" debe establecer algunos criterios generales que deberán estar presentes durante el desarrollo de las actividades cotidianas de cada uno de sus miembros. Estos acuerdos tienen el propósito de crear mejores condiciones para lograr los objetivos del proyecto escolar, por lo que aluden a:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*El enfoque y las formas de enseñanza, incluyendo el estilo de relación con los niños y el trato que reciben, los criterios para la evaluación y el uso de los materiales educativos.*

*El modo de organización y funcionamiento de la escuela, considerando la distribución de horarios, la relación entre maestros y el papel del director*

*La relación entre los maestros y el director de la escuela, contemplando los mecanismos de comunicación y el tipo de colaboración deseable.*

A partir de este momento el diseño del proyecto de la organización es indispensable la consulta permanente del diagnóstico, particularmente de las causas del problema principal identificadas en los diferentes ámbitos, con la finalidad de que las estrategias y actividades que se propongan se relacionen directamente con ellas y no sólo con las manifestaciones del problema.

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 es una organización que requiere acelerar los cambios en el orden educativo, ante la modernización del país y la reforma del estado. Al igual que en otras esferas de la vida nacional, este trabajo implica una nueva relación entre el estado y la sociedad y entre los niveles de gobierno, y supone, en general, una participación más intensa de la sociedad en el campo de la educación.

El gobierno federal, los gobiernos estatales, el magisterio nacional y la sociedad se proponen transformar el sistema de educación básica, con el propósito de asegurar a los niños y jóvenes una educación que los forme como ciudadanos de una comunidad democrática, que les proporcione conocimientos y capacidad para elevar la productividad nacional, que ensanche las oportunidades de movilidad social y promoción económica de los individuos y que eleve los niveles de calidad de vida de los educandos y de la sociedad en su conjunto. En el siguiente punto desarrollaremos el Diseño Estratégico como propuesta a posibles soluciones en los problemas detectados durante el desarrollo de éste trabajo de investigación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 5.3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Las acciones de planificación e intervención no son tan sencillas, de hecho se puede decir que siempre han estado en crisis y es que el mismo desarrollo científico, tanto como la propia experiencia humana, han descubierto que el mundo no está organizado en una red de relaciones de simple dependencia, las causas y los efectos se nos diluyen: a veces, los mismos efectos se constituyen en causas y al revés, las causas actúan como efectos, incluso es común que se nos dificulte tremendamente encontrar en forma clara tan sólo una serie de causas.

La idea era sugerente y lógica, nos imaginábamos un mundo conformado por un conjunto de relaciones de dependencia simple, en donde la variable independiente (la causa) determinaba a la variable dependiente (el efecto).

En el campo de la planificación y la estrategia no es posible manejar un número finito de variables, hay que enfrentarse necesariamente con la complejidad y la ambigüedad, y olvidar intervenciones seguras con resultados mágicamente maravillosos.

Un trabajo de diseño de estrategias, planes y programas en el campo de la comunicación y la cultura organizacional, así como en cualquier otro campo es, antes que nada, una reflexión acerca de cómo puede convivir la diversidad y de cómo ésta puede generar las condiciones de acuerdo sobre un rumbo aceptable para el conjunto organizacional.

El resto de las actividades culturales y comunicativas dependerán, y de hecho estarán pautadas, por estas condiciones originales de ejercicio y articulación efectiva de la diferencia cultural y su vinculación comunicativa.

Por tanto, convivir y comunicar diferenciadamente para lograr la armonía, la cohesión y la articulación con el trabajo y el rumbo de la organización, deben ser las coordenadas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de un trabajo de diseño de estrategias, planes y programas, junto con su respectiva elección de recursos, técnicas y dispositivos culturales y comunicativos.

Una de las principales problemáticas que se debe atacar, es la indisciplina que se vive dentro de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 reforzando los mecanismos de control aplicando las normas pero sobre todo haciendo uso de incentivos que reconozcan el mérito obtenido.

Si de puntualidad y asistencia se trata, sabemos que no todos los profesores inciden en esta situación de llegar tarde, sin embargo si hay dos o tres miembros de la organización que destacan en la impuntualidad.

Una de las herramientas necesarias del maestro es el uso de un horario de clase, donde deben de tomar en cuenta el número de horas que deben impartir en cada asignatura, este indicador fue evaluado durante el capítulo tres de este trabajo, y nos dimos cuenta que, sólo dos miembros de la escuela parecen tomar en cuenta el tiempo que se debe asignar a cada una de las materias impartidas.

Y por último, considerar que el nivel académico que existe en la escuela primaria "Lic. Benito Juárez", no es el más adecuado, ya que si hablamos de una escuela con Calidad, el aspirar a un promedio de 9 en aprovechamiento general debe ser la meta a seguir, y para lograrlo debemos estar conscientes de qué factores intervienen principalmente para llegar a dicho propósito.

En el siguiente cuadro se describe en forma detallada los problemas diagnosticados en cada uno de los capítulos de éste trabajo, con la finalidad de concretizar cuáles requieren una intervención inmediata o a corto plazo, y cuáles a mediano o largo plazo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## DIAGNÓSTICOS

ENTORNO	FORMALIZACIÓN	FUNCIONAMIENTO	COMUNICACIÓN	CULTURA
1.- No se le da la debida atención al entorno.	1.- No existe un manual de procedimientos actualizado que se conozca por todo el personal docente.	1.- existen retrasos en la hora de entrada por parte de los profesores de la escuela.	1.- no hay un buen flujo de información entre los miembros de la organización	1.- Cada maestro considera tener la razón en cuanto a las actividades que desarrolla, según su ideología.
2.- Existe desventaja por la falta de aplicación del uso de computadoras donadas.	2.- El equipo de cómputo es insuficiente para las actividades que se realizan dentro de la dirección escolar.	2.- La autoridad no es lo suficientemente líder para lograr un mejor funcionamiento de la escuela.	2.- el trabajo que se pide a los profesores por parte de la dirección escolar se da en forma lenta	2.- No se presta la debida atención a comisiones como orden y disciplina, puntualidad y asistencia e higiene escolar.
	3.- existe indisciplina general de la escuela.	3.- Falta de planeación para la realización de juntas por parte del director y maestros para no afectar el tiempo destinado a la enseñanza.	3.- Se ve afectada la entrega de documentación "a tiempo" por la falta de información.	
	4.- hay desintegración entre los miembros directivos y profesores.  5.- existe	4.- El horario de clase juega un papel importante para impartir las asignaturas, pero no se aplica.	4.-la falta de Comunicación entre los miembros es uno de los grandes obstáculos para desempeñar un buen trabajo.	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

	competencia y rivalidad entre los profesores de la escuela.			
	6.- la falta de interés por mantener las instalaciones limpias por parte de los alumnos principalmente.			

De los problemas diagnosticados durante éste trabajo de investigación, los podemos canalizar desde la perspectiva estructural, infraestructural y superestructural considerando los problemas de índole informativo/comunicativo.

Dichos problemas a continuación se detallan:

**Problemas Estructurales:** Interviene la forma en cómo está organizado el trabajo tanto del líder como de los grupos formales.

**Problemas Infraestructurales:** Son los ocasionados ante la falta de equipo como teléfono, computadora, etc. material de trabajo, suministro de energía eléctrica, etc.

**Problemas Superestructurales:** Las relaciones entre el liderazgo formal y real. Relaciones entre grupos formales e informales. (conflictos)

**Problemas Informativas y/o comunicativas:** las áreas, el líder o los grupos que afectan el mal empleo o uso de la información-comunicación.

Una vez caracterizados cada uno de los problemas mencionados veamos -con base a las subculturas de la organización en estudio- cuáles son los problemas a los que sí podemos influir con una propuesta de solución a corto, mediano o largo plazo:

#### Problemas Estructurales:

- No existe un manual de procedimientos actualizado que se conozca por todo el personal docente.
- El trabajo que se pide a los profesores por parte de la dirección escolar se da en forma lenta.
- No se le da la debida atención al entorno.

#### Problemas Infraestructurales:

- Existe desventaja por la falta de aplicación del uso de computadoras donadas.
- El equipo de cómputo es insuficiente para las actividades que se realizan dentro de la dirección escolar.
- La falta de interés por mantener las instalaciones limpias por parte de los alumnos, principalmente.

#### Problemas Superestructurales:

- Existen retrasos en la hora de entrada por parte de los profesores de la escuela.
- La autoridad no es lo suficientemente líder para lograr un mejor funcionamiento de la escuela.
- Existe indisciplina general de la escuela.
- Hay desintegración entre el personal docente.
- Existe competencia y rivalidad entre los profesores de la escuela.
- No se presta atención a reconocimientos de comisiones como orden y disciplina, puntualidad y asistencia e higiene escolar, principalmente.

#### Problemas Informativos/Comunicativos y que son considerados superestructural:

- No hay un buen flujo de información entre los miembros de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Falta de planeación para la realización de juntas por parte del director y personal docente para no prolongarlas, ya que esto afecta el tiempo destinado a la enseñanza.
- Se ve afectada la entrega de documentación a tiempo por la falta de información.
- La falta de comunicación entre los miembros de la escuela es uno de los grandes obstáculos para desempeñar eficazmente las actividades académicas.

Una vez identificados los problemas más frecuentes de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" es conveniente aclarar que sólo nos enfocaremos a los problemas de índole superestructural e informativos, lo cual podemos intervenir con propuestas de solución. Si hemos delimitado los problemas es porque algunos de ellos sólo pueden ser solucionados por la autoridad competente, como el otorgar –por ejemplo- el recurso humano para poder hacer uso de las computadoras donadas.

La estrategia que se realizó, esta compuesta de acciones que hacen frente a las debilidades de la organización encontradas a través de los diagnósticos elaborados que han provocado la problemática de la organización. Esto se logró a través del aprovechamiento de las fortalezas existentes dentro de la organización además de los recursos con los que cuenta la escuela primaria.

Por lo que a continuación se señalan los planes y las acciones que se determinan con base a las subculturas existentes dentro de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 5.3.1 ESTRATEGIAS Y PLANES DE INTERVENCIÓN.

#### SUBCULTURA DEL LÍDER

Diagnostico 1: Existen retrasos en la hora de entrada por parte de los profesores de la escuela.

Plan: Estimular a los profesores para que logren cumplir con la hora de entrada a la escuela.

Objetivo: Lograr que los profesores no incurran al retraso en la hora de entrada.

Política de la Comunicación:

- Mayor supervisión de la autoridad competente.
- Concienciar a los profesores sobre la importancia de la puntualidad ante la imagen de la escuela.

Vocabulario rector:

- a) Puntualidad.
- b) Compromiso.
- c) Responsabilidad.

Programas específicos: De comunicación interna. Otorgar reconocimientos a los profesores que cumplan con la hora de entrada, mediante el uso de diplomas al final del ciclo escolar.

Productos Comunicativos: Reconocimientos mediante entrega de diplomas.

#### SUBCULTURA DEL LIDER.

Diagnostico 2: La autoridad no es suficientemente lider para lograr un mejor funcionamiento de la escuela.

Plan: Investigar las opiniones que tiene el personal docente en cuanto a la manera en que se desarrollan las actividades por parte del director.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Objetivo: Lograr que las opiniones negativas detectadas sean consideradas para un mejor funcionamiento de la dirección escolar.

Política de la Comunicación:

- Proporcionar la información necesaria al Director de la escuela en cuanto a las opiniones tanto positivas como negativas que tienen de él, especificando el por qué es importante su labor.

Vocabulario rector:

a) Importancia de funciones.

c) Compromiso.

d) Mejoramiento del servicio.

Programas específicos: De comunicación interna. Mediante pláticas regulares donde se informe al director de sus fortalezas y debilidades en cuanto a la función que desempeña, exhortándole el apoyo de los demás integrantes de la organización.

Productos Comunicativos: A través de reuniones entre el director de la escuela y el personal docente.

### SUBCULTURA DEL LÍDER.

Diagnostico 3: Existe Indisciplina general de la escuela.

Plan: Que el ambiente que se respira dentro de la escuela esté ligado al orden y disciplina por parte de todos los miembros de la organización.

Objetivo: Propiciar entre los maestros y alumnos un ambiente de cordialidad que genere orden en el trabajo colegiado.

Política de la Comunicación:

- Reforzar en los profesores las normas y valores cívicos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Reiterar a los profesores sobre la importancia de brindar a los alumnos un trato amable que refuerce el respeto hacia los primeros.
- Motivar a los alumnos para mejorar el ambiente de la escuela.

Vocabulario rector:

- a) Importancia.
- b) Integración.
- c) Compromiso.
- d) Valores.

Programas específicos: De comunicación interna. Seleccionar alumnos de sexto grado que tengan buena conducta para que supervisen durante la formación a los demás alumnos sobre su conducta, haciendo un reporte semanal que entregaran al profesor comisionado que calificará y nombrará al grupo que demostró tener mejor conducta, para que al inicio de cada semana (Lunes) sean reconocidos por todos los miembros de la escuela.

Productos Comunicativos: Mediante reconocimientos como la entrega de banderín.

#### SUBCULTURA DE LOS DOCENTES.

Diagnostico 4 y Diagnostico 5: Existe desintegración, competencia y rivalidad entre los profesores de la escuela.

Plan: Plantear a los profesores sobre la importancia de trabajar en grupo colegiado.

Objetivo: Realizar actividades de esparcimiento que favorezcan las relaciones del personal docente.

Política de la Comunicación:

- Realizar festejos de fechas emotivas como los cumpleaños de cada uno de los profesores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Realizar visitas culturales que motiven un ambiente de cordialidad entre los profesores.
- Impulsar a los profesores sobre la importancia del papel que desempeñan cada uno de ellos dentro de la organización.

Vocabulario rector:

- a) Integración.
- b) Productividad.
- c) Desarrollo.

Programas específicos: De comunicación interna. Mediante visitas reguladas por parte del director de la escuela y profesores, a centros culturales como: museos, teatro, cine, etc. que sea del interés de los miembros de la organización.

Productos Comunicativos: Invitaciones de participación donde se señalen el lugar, la fecha y hora de asistencia a los eventos especiales.

#### SUBCULTURA DEL PERSONAL DOCENTE.

Diagnostico 6: No se presta la debida atención a comisiones como orden y disciplina, puntualidad y asistencia e higiene escolar.

Plan: Que cada maestro se comprometa a llevar un control de las comisiones asignadas para el buen funcionamiento de la escuela.

Objetivo: Que los alumnos adquieran buenos hábitos en cuanto a las comisiones de higiene escolar, orden y disciplina, asistencia y puntualidad para mejorar el funcionamiento de la escuela.

Política de la Comunicación:

- Reiterar a los alumnos sobre la importancia de participar en las comisiones de higiene escolar, orden y disciplina, asistencia y puntualidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Motivar a los alumnos para mejorar sus hábitos en dichas comisiones.

Vocabulario rector:

- a) Mejoramiento.
- b) Responsabilidad.
- c) Hábitos.
- d) Higiene.

Programas específicos: De comunicación interna. Seleccionar alumnos que supervisen durante la formación de los demás "compañeros" el cumplimiento de las comisiones, haciendo un reporte semanal que se entregará a los profesores comisionados, para que éstos a su vez nombren -al inicio de cada semana- a los grupos que se acataron a las normas de dichas comisiones.

Productos Comunicativos: Mediante reconocimientos como la entrega de banderín.

#### SUBCULTURA DEL LÍDER.

Diagnostico 7: Falta de planeación para la realización de juntas por parte del director y personal docente para no prolongarlas, ya que esto afecta el tiempo destinado a la enseñanza.

Plan: Concienciar a los miembros de la organización sobre los problemas que se generan cuando se desatienden a los alumnos en un tiempo prolongado, a causa de las juntas no planeadas.

Objetivo: Lograr que las juntas por parte del director de la escuela con el personal docente sean realizadas en el tiempo estipulado, para tratar en forma concreta los problemas que requieren una inmediata solución; con la finalidad de evitar cualquier imprevisto con los alumnos ante el descuido de los primeros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Política de la Comunicación:

- Plantear a los profesores sobre la importancia de realizar una guía de problemas que requieren ser resueltos en forma inmediata, respetando el tiempo establecido para exponerlos.
- Realizar las juntas en día y hora específicos evitando el descuido hacia los alumnos.

### Vocabulario rector:

- a) Importancia.
- b) Compromiso.
- c) Responsabilidad.

Programas específicos: De comunicación interna. Difundir la importancia del tiempo que se emplea para la realización de las juntas laborales por medio de informes donde se indiquen qué problemas se generan ante la prolongación de dichas juntas. El informe se realizará cada vez que se incurra a dicha falta o cuando la autoridad competente considere sea necesario.

Productos Comunicativos: mediante informes.

### SUBCULTURA DEL PERSONAL DOCENTE.

Diagnostico 8 y Diagnostico 9: No hay buen flujo de información entre los miembros de la organización y se ve afectada la entrega " a tiempo" de la documentación por la falta de información.

Plan: ubicar qué elementos de la escuela tienen mayor acceso a la información que puedan proporcionar a los demás, reduciendo el grado de incertidumbre en cuanto al desarrollo de las actividades académicas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Objetivo:** Que la información no sea transmitida de manera vertical (según organigrama) sino multidireccional para facilitar la conducción hacia los objetivos que la organización demanda.

**Política de la Comunicación:**

- A través de diferentes medios (carteles, juntas) informar al personal docente sobre las actividades a desarrollar dentro de la escuela.
- Desarrollar en el personal docente las habilidades como: escuchar, conversar e interpretar adecuadamente la información.

**Vocabulario rector:**

- a) Información.
- b) Comprensión.
- c) Desarrollo de habilidades.

**Programas específicos:** De comunicación interna. Mediante el uso de circulares, avisos, informes, periódicos murales y juntas son medios que pueden ser utilizados para proporcionar la mayor información a los miembros de la organización, su empleo puede ser en forma inmediata según lo requerimientos de la misma.

**Productos Comunicativos:** El uso de circulares, avisos, informes, periódicos murales y realización de juntas con la finalidad de que los miembros de la organización estén informados lo mejor posible sobre las actividades que se desarrollen dentro de la escuela.

**SUBCULTURA DEL PERSONAL DOCENTE.**

**Diagnostico 10:** La falta de comunicación entre los miembros de la escuela es uno de los grandes obstáculos para desempeñar eficazmente las actividades académicas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Plan: Encontrar medios alternativos que permitan el uso de redes formales e informales de comunicación.

Objetivo: Identificar el conjunto de redes y de situaciones comunicativas que sean predominantemente usadas por los miembros de la escuela con la finalidad de que se dé una comunicación rápida, creíble y oportuna.

Política de la Comunicación:

- Saber cómo funciona la comunicación en la escuela.
- Lograr la aplicación de la comunicación de manera eficaz y eficiente.

Vocabulario rector:

a) Comunicación.

b) Funcionamiento.

Programas específicos: De comunicación interna. Donde los medios utilizados como charla informal, juntas de trabajo y llamadas telefónicas sean el puente para lograr una mejor comunicación entre los miembros de la organización, quienes establecerán la manera de aplicar dichos medios según se requieran.

Productos Comunicativos: Charla informal, juntas de trabajo, llamadas telefónicas que mejoren la comunicación entre los miembros de la escuela.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Al realizar éste trabajo de investigación en la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 se logra ver la importancia que tiene la Comunicación en el funcionamiento de la misma; Para lograr que la escuela trabaje como unidad, es decir, en un ambiente en el que se comparten objetivos y metas y, donde se responsabilizan por los resultados obtenidos, es necesario la valoración que se realizó en la organización y el funcionamiento de la misma, ya que también en este ámbito se generan problemas que afectan en la labor enseñanza-aprendizaje.

Para que los alumnos de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53 logren aprendizajes satisfactorios es necesario que el director y los profesores compartan los propósitos educativos y establezcan metas comunes, intercambien experiencias y comenten los problemas de enseñanza que surgen en el aula y en la escuela. Si esto no se da, generará un ambiente de trabajo aislado donde cada maestro se desempeñaría en forma aislada.

Uno de los indicadores evaluados durante el tercer capítulo de este trabajo de investigación, fue la incidencia de la asistencia y puntualidad por parte del personal docente de la escuela primaria en el proceso educativo, donde se destaca que el hecho educativo no puede pensarse en un contexto donde directores y maestros llegan tarde a la escuela o se ausentan constantemente de sus actividades laborales.

Los retardos y las inasistencias contribuyen a mermar el tiempo real de trabajo destinado a la enseñanza, afectando a los niños, destinatarios del servicio. También contribuye al desperdicio del tiempo en la prolongación de los recreos por alguna reunión de carácter social en la dirección escolar u otro espacio, o el incumplimiento de la jornada de trabajo por la tendencia del personal docente a salir del plantel antes del horario establecido, aduciendo necesidades de orden personal.

En los casos anteriormente señalados, lo verdaderamente importante es que existe una precariedad en el compromiso de los maestros con el servicio que prestan. Sin embargo, se ha señalado también la presencia de la integración de grupos por intereses y a finalidades personales. La existencia de estos grupos propicia, en algunos casos, una convivencia más agradable dentro del centro de trabajo pero, en otros casos, es fuente de agravios y rencillas que separa a los profesores en grupos antagónicos en constante conflicto que dificultan la tarea educativa.

El evaluar el clima de trabajo tuvo como objetivo principal tomar conciencia sobre la influencia negativa que tiene el conflicto grupal sobre las actividades de enseñanza. La reflexión sobre este aspecto nos conduce a encontrar caminos adecuados para resolver las diferencias, anteponiendo, a los intereses de grupo, el logro de los propósitos educativos. En este sentido las diferencias no desaparecen, pero pueden disminuir si se establecen acuerdos mínimos que permitan el diálogo, la tolerancia y el cumplimiento de la misión de la escuela.

Con este diagnóstico de la escuela se toma en cuenta el aprovechamiento del tiempo escolar. Aunque existen diversas circunstancias como el clima, las fiestas tradicionales, entre otras, que afectan la asistencia de alumnos y maestros; hay que reconocer que muchos problemas de aprendizaje se derivan del tiempo insuficiente que se dedica a la enseñanza, debido principalmente a que se invierte en organizar festivales, atender asuntos administrativos, llevar las cuentas de la cooperativa, formar a los niños a la hora del recreo, así como al entrar y salir del edificio escolar, por mencionar algunos ejemplos. Sabemos que otro factor que influye para reducir el tiempo de enseñanza es la participación en campañas, concursos y proyectos que distraen a los profesores y alumnos de su tarea fundamental.

El tiempo que se invierte en actividades relacionadas con la enseñanza y en otro tipo de actividades como administrativas o sociales (ceremonias, ensayos, llenado de documentación, elaboración de reportes sobre concursos o programas, entre otras) sí influye en el aprovechamiento y aprendizaje escolar.

Las reuniones de profesores o del Consejo Técnico Consultivo Escolar son espacios favorables para comentar sistemáticamente las experiencias, problemas y soluciones relacionados con la escuela primaria, así como proponer objetivos comunes y diseñar estrategias de acción. Pero en la realidad estas reuniones poco articulan los intereses del personal del aula.

Cuando existe un intercambio de maestros, éstos tienden a prevalecer, exclusivamente, contenidos relacionados con la administración de la escuela, la preparación de eventos cívico-sociales, el mantenimiento del edificio escolar, etc. lo que desplaza la enseñanza del interés colectivo y sólo encuentra cobijo en el esfuerzo individual de algunos profesores con alto espíritu profesional.

El Consejo Técnico puede ser el espacio adecuado para organizarse en equipos de grado o de ciclo, sin embargo, la voluntad de participar y la coordinación del director no son suficientes para obtener el mayor provecho en las reuniones. Se requiere de la mayor participación colectiva de los profesores y el entendimiento de los mismos para lograr sus objetivos planteados.

Ahora que se ha destacado la importancia del director de la escuela primaria, es otro aspecto importante de la organización y funcionamiento de la institución; El director de la escuela es la persona encargada de coordinar, evaluar, vigilar, orientar y corregir todas las actividades que realiza el personal del plantel a fin de que los alumnos alcancen los propósitos educativos.

Las prioridades de la escuela, la comunicación entre colegas, el ambiente y las condiciones para el trabajo dependen, en gran medida del director. Lo que podemos ver, a manera de ejemplo, que en un plantel cuyo director se dedica exclusivamente a las tareas administrativas es muy probable que en general, cuente con un personal poco preocupado por las tareas académicas y las formas de enseñanza, pues el mensaje que implícitamente les envía es que este tipo de actividades no son prioritarias.

Lo que sí podemos destacar, que a pesar de situaciones como las antes mencionadas, dentro de la escuela primaria "Lic. Benito Juárez" Ford 53

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

existen profesores que ejercen la enseñanza con gran profesionalismo, pero que sin el respaldo institucional por parte del directivo se propicia su desaliento con el paso del tiempo, y su esfuerzo es poco provechoso para los resultados que obtiene la escuela en su conjunto.

Por lo tanto, el estilo de dirección influye en las formas de relación y comunicación entre los maestros, los alumnos y los padres de familia. Las formas de comunicación se relacionan con su capacidad de escuchar, proponer y tomar decisiones. La firmeza en la conducción de una escuela no se asocia directamente con la presencia de un estilo autoritario, sino con la capacidad de convocar y convencer a su personal, así como de ejercer la normatividad cuando las circunstancias lo requieran.

La escuela primaria "Lic. Benito Juárez" tiene como principal reto el ser una escuela con Calidad, pero su principal obstáculo es la excesiva flexibilidad que existe por parte del director de la escuela, donde las normas no se aplican en algunos casos como: en la asistencia y puntualidad, por el temor a perder simpatizantes.

Una de las situaciones que ha llamado la atención del investigador, es el cómo el director sigue bajo la creencia de que la imagen positiva que la escuela tuvo por más de veinte años, se siga manteniendo intacta. No olvidemos que la escuela sufrió un cambio administrativo al inicio del año de 1998, donde el anterior director laboró y se caracterizó por ser una autoridad rígida, donde "las normas se hicieron para cumplirse y las sanciones para aplicarse", ideología que funcionó y transmitió una imagen positiva de la organización: Era altamente disciplinada, se obtenían los primeros lugares tanto de aprovechamiento como en concursos cívicos, como también en actividades deportivas, lo que todo esto hizo que la escuela tuviera una gran demanda en cuanto a la inscripción de 50 alumnos por grupo entre los años de 1975 a 1980.

Por lo tanto, se considera que mientras la escuela no se vea obligada a competir con las demás escuelas a nivel zona o estatal, por la seguridad que le brinda el contar con el subsidio del gobierno, su nivel académico no

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

trascenderá y por lo contrario, se estancará en medio de la mediocridad educativa. El enfoque que se tenía al inicio de este trabajo de investigación comparado al término del mismo, cambió notoriamente: Al principio se creía que el ambiente que se respiraba dentro de la organización era un ambiente benigno, donde cada uno de los miembros tenían las mismas oportunidades de desarrollo y participación dentro de la escuela, sin embargo, durante el desarrollo de ésta investigación, notamos que existen divisiones tanto laborales como personales entre el personal docente.

Por lo tanto, contextualizar la investigación con bases teóricas nos dimos a la tarea de comprender qué tan importante es conocer la función comunicativa dentro de la organización y considerar que es importante darle mayor auge para lograr la coordinación y efectividad de la acción colectiva, con la finalidad de aspirar a una mejor calidad de vida, productividad y competitividad, frente a los retos que tienen las organizaciones mexicanas ante un mundo tan competido internacionalmente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ANEXOS



LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
HONDURES ESPAÑOL • Lecturas • Actividades • Recortable	MATEMATICAS • 2 LIBROS • CUADERNO VERDE LISNER 9:30-10:30	ESPAÑOL • ACTIVIDADES • RECORTABLE • CUADERNO ROJO	CONOCIMIENTO DEL MUNDO • 2 LIBROS • CUADERNO AZUL E-FISICA 10:00-10:30	• MATEMATICAS • 2 LIBROS • CUADERNO VERDE
/ / / / /				
MATEMATICAS • 2 LIBROS • CUADERNO VERDE	ESPAÑOL • ACTIVIDADES • RECORTABLE • CUADERNO ROJO CONOCIMIENTO DEL MUNDO 2 LIBROS CUADERNO AZUL	MATEMATICAS • 2 LIBROS • CUADERNO VERDE EDUC. ARTISTICA • CUADERNO AMARILLO	E-FISICA 11:00-11:30 • CUADERNO VERDE • CUADERNO AMARILLO • CUADERNO ROJO	ESPAÑOL • ACTIVIDADES • RECORTABLE UNIONES DE LECTURA

• Todos los días traerán el cuaderno anaranjado para tareas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ESCUELA PRIMARIA "BENITO JUAREZ" C.C.T. 15DPR0777G TURNO MATUTINO  
 ZONA ESCOLAR 55 SECTOR V CICLO ESCOLAR 2002-2003 GRUPO 6º C  
 CONCENTRADO DE CALIFICACIONES DEL

No.	NOMBRE DEL ALUMNO	ESP.	MAT.	C. NAT.	HIST.	GEOG.	CIV.	E.ART.	E.FIS.	PROM.
1	ACIUEVEDO SANDOVAL VERONICA	6.3	4.0	6.0	5.3	8.0	4.0	7	10	1.0
2	AGUILAR SANDOVAL MA M	5.3	4.3	7.3	4.6	8.0	6.6	7	5	5.7
3	ALEMAN SANCHEZ ROBERTO I	6.6	5.3	6.0	5.3	7.0	6.0	8	4	6.6
4	ARREOLA ORTEGA JAVIER U.	7.7	7.1	8.0	6.6	7.0	5.0	9	10	7.5
5	AVALES PEREZ TRIANA M.	5.6	5.0	5.3	5.3	6.0	4.0	8	10	6.5
6	BALBASTA MUÑOZ ROBERTO J	6.0	6.0	5.3	5.3	6.0	6.0	7	10	5.7
7	BAZALDUA CAMARGO JUAN GAD.	9.0	6.3	8.6	8.0	9.0	7.0	1	10	5.1
8	CABWA GUERRERO JOSE DAVID	7.3	6.0	6.6	6.6	7.0	6.0	7	10	7.0
9	CALZADA SERRANO ANTONIO	8.0	6.3	8.0	6.6	6.0	4.0	7	9	6.8
10	CASTELAN MARTINEZ LIZBETH	7.3	6.6	6.0	6.6	8.0	5.0	7	4	7.1
11	CERVANTES ECHEVESTE TANIA	7.6	8.3	8.6	7.3	8.0	6.0	10	10	8.2
12	CHANDON FONSECA ANA MAYRA	6.0	5.3	6.0	6.0	7.0	6.0	10	10	7.0
13	ESLAVA RICO CINTHIA.	6.6	6.0	6.6	6.6	6.0	6.0	5	9	6.8
14	FONSECA PEREZ TANIA	8.0	6.0	9.3	8.0	8.0	9.0	10	8	8.1
15	FRANCO FALCON ARACELI	6.6	7.0	6.6	6.0	5.0	6.0	8	10	7.0
16	GALINDO OLMOS MARCELA A.	4.6	5.0	4.0	3.0	4.0	6.0	8	10	5.4
17	GARCIA CUEVAS WENDY J.	4.6	4.3	6.0	7.3	4.0	5.0	4	10	5.9
18	GONZALEZ LOPEZ RAUL A.	1.6	4.3	6.6	3.3	4.0	4.0	7	7	5.2
19	GONZALEZ REYES ANGEL	7.0	5.3	6.6	6.0	8.0	7.0	8	10	7.2
20	ISLAS GONZALEZ JEOVANI	7.0	6.0	6.0	5.3	8.0	7.0	7	10	7.0
21	LOPEZ DIAZ JESSICA	6.3	5.3	6.6	6.0	2.0	2.0	7	7	6.7
22	LUGO VEGA JONATHAN ROBERTO	7.3	5.4	7.3	6.0	4.0	5.0	8	10	6.6
23	MARTINEZ MONDRAGON JAVIER	6.6	4.0	6.0	7.3	6.0	6.0	8	10	6.7
24	MENDES ALVARADO JOSE M.	5.0	7.0	7.3	7.3	9.0	5.0	8	10	8.0
25	ORTEGA AGUILAR AURORA	5.0	4.1	5.3	4.6	5.0	6.0	7	5	5.6
26	ORTEGA SANCHEZ KARLA G.	4.3	3.6	6.0	6.6	5.0	4.0	7	10	6.1
27	PASTRAN CAMARENA ROSA I	8.3	7.0	8.0	9.0	5.0	7.0	10	10	7.4
28	PONCE SAN AGUSTIN KAREN	5.6	4.3	6.0	7.3	8.0	4.0	7	10	6.5
29	REYES BERNAL GUADALUPE Z.	7.3	7.3	6.0	7.3	2.0	4.0	5	4	7.1
30	REYES MONTOYA VERONICA	6.3	7.0	6.6	6.0	2.0	8.0	7	9	7.1
31	RICO ROMERO MARCO ANTONIO	4.0	6.0	6.0	6.0	6.0	4.0	7	10	6.1
32	ROLDAN MONTOYA ANA CAREN	7.0	6.6	6.6	6.0	6.0	6.0	7	10	6.4
33	ROMERO NOLASCO LUIS A.	8.0	8.0	7.3	8.0	8.0	9.0	9	4	8.1
34	RUEDA HERNANDEZ RICARDO I	7.0	8.3	8.6	8.6	8.0	10	5	10	8.5
35	RUIZ ROJAS RAYMUNDO ISAAC	6.6	3.3	7.3	4.6	3.0	6.0	7	4	6.7
36	SANCHEZ BOLAÑOS OSCAR	7.3	7.3	7.3	7.3	6.0	7.0	7	10	7.4
37	SANCHEZ RESENDIZ ERIK	7.6	8.0	8.0	6.0	6.0	6.0	6	10	7.2
38	SILVA LOPEZ MARICRUZ	4.3	5.3	4.6	3.3	2.0	6.0	7	8	5.0
39	VALDIVIA REYES PABELA	8.0	6.0	7.3	6.6	7.0	7.0	10	9	7.6
40	VAZQUEZ CORTES EDUARDO A.	7.3	5.6	4.6	6.0	5.0	5.0	7	10	7.6
41	VIZYRA BARAJAS EDUARDO.	7.6	8.0	6.0	7.3	6.0	8.0	8	10	6.7
42										
43										
44										
45										
46										
47										
48										
49										
50										
51										
52										
53										
54										
55										
56										
57										
58										
59										
60										
61										
62										
63										
64										
65										
66										
67										
68										
69										
70										
71										
72										
73										
74										
75										
76										
77										
78										
79										
80										
81										
82										
83										
84										
85										
86										
87										
88										
89										
90										
91										
92										
93										
94										
95										
96										
97										
98										
99										
100										
101										
102										
103										
104										
105										
106										
107										
108										
109										
110										
111										
112										
113										
114										
115										
116										
117										
118										
119										
120										
121										
122										
123										
124										
125										
126										
127										
128										
129										
130										
131										
132										
133										
134										
135										
136										
137										
138										
139										
140										
141										
142										
143										
144										
145										
146										
147										
148										
149										
150										
151										
152										
153										
154										
155										
156										
157										
158										
159										
160										
161										
162										
163										
164										
165										
166										
167										
168										
169										
170										
171										
172										
173										
174										
175										
176										
177										
178										
179										
180										
181										
182										
183										
184										
185										
186										
187										
188										
189										
190										
191										
192										
193										
194										
195										
196										
197										
198					</					

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: Elizabeth Telle Espinoza FECHA: 28/11/2010/2011

HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No alijas 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	—	OBEDIENTE	—
METICULOSO, DETALLISTA	—	CAPRICIOSO	—
DE OPINIONES FUERTES	X	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	JUGUETON	X
ESTABLE, TEMPLADO	—	CONVINCENTE	—
PRECISO	—	GENTIL	X
NERVIOSO	X	HUMILDE, MODESTO	—
ESPONTANEO	—	ORIGINAL	—
VALIENTE	—	SEGURO DE MÍ MISMO	X
CREATIVO, CON INVENTIVA	X	SIMPÁTICO	—
ENTREGADO	—	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	—
INTROVERTIDO	—	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	—
COMPETITIVO	—	DE TRATO FÁCIL	—
NOVIAL, GOZOSO	X	ORGANIZADO, METÓDICO	—
CONSIDERADO	—	ENERGICO	X
CONCILIADOR	—	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	—
RESPECTUOSO	—	DISCIPLINADO	—
EMPRENDEDOR	—	GENEROSO	X
OPTIMISTA	X	VIVAZ, LLAMATIVO	—
SERVICIAL	—	PERSISTENTE, NO ME RINDO	—
ARRIESGADO, TEMERARIO	—	CAUTELOSO	—
DISPUESTO A AYUDAR	X	DETERMINADO	X
CÁLIDO Y SINCERO	—	ELOCUENTE	—
CONTRADO, NO EXTREMO	—	BONDADOSO	—
AGRESIVO	—	INQUIETO	—
INFLUENCIABLE	X	POPULAR	X
INDECISO	—	COMPARTIDO, COLABORADOR	—
IMPULSIVO	—	REGOIDO POR PRINCIPIOS	—
COMUNICATIVO	X	DETERMINADOS	—
CONTROLADO	—	DIPLOMATICO	—
DECISIVO, FIRME	—	ATREVIDO, AUDAZ	—
SISTEMÁTICO	—	SATISFECHO	X
CONTENTO	X	EXPRESIVO	—
CONFIADO	—	ANSIOSO	X
PACÍFICO	—	IMPACIENTE	—
POSITIVO	—	DISPUESTO	—
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	—	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	—
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	—	ADAPTABLE	—
LISTO PARA HACER FAVORES	X	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	DESACUERDO	X
ANALÍTICO	X	PREOCUPADO, INTERESADO POR	—
LLANO, DIRECTO	—	LOS OTROS	—
ENCANTADOR	—	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	—
LEAL	—	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	—
DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	—	PACIENTE	—
EVITO LA CONFRONTACIÓN	—	FACILIDAD PARA HABLAR	X
OBSTINADO, NECIO	—	INDEPENDIENTE	—
SOCIABLE, AMIGABLE	X	CARISMÁTICO, ADMIRADO	—
		AMABLE, TRATABLE	X
		VULNERABLE, SENCIBLE	—
		SEGURO Y FUERTE	—

RESULTADOS \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: Carolina M. M...

FECHA: ...

HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas 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.

TRANQUILLO	X	OBEDIENTE	---
METICULOSO, DETALLISTA	---	CAPRICHOSO	---
DE OPINIONES FUERTES	---	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER:	X
SOCIABLE, AMIGABLE	---	JUQUETON	---
ESTABLE, TEMPLADO	X	CONVINCENTE	---
PRECISO	---	GENTIL	---
NERVIOSO	---	HUMILDE, MODESTO	X
ESPONTANEO	---	ORIGINAL	---
VALIENTE	---	SEGURO DE MÍ MISMO	---
CREATIVO, CON INVENTIVA	---	SIMPÁTICO	---
ENTREGADO	---	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	---
INTROVERTIDO	X	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	X
COMPETITIVO	---	DE TRATO FÁCIL	X
JOVIAL, GOZOSO	---	ORGANIZADO, METÓDICO	---
CONSIDERADO	X	ENERGICO	---
CONCILIADOR	---	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	---
RESPECTUOSO	X	DISCIPLINADO	---
EMPRENDEDOR	---	GENEROSO	---
OPTIMISTA	---	VIVAZ, LLAMATIVO	---
SERVICIAL	---	PERSISTENTE, NO ME RINDO	X
ARRIESGADO, TEMERARIO	---	CAUTELOSO	---
DISPUESTO A AYUDAR	---	DETERMINADO	X
CÁLIDO Y SINCERO	---	ELOCUENTE	---
CENTRADO, NO EXTREMO	X	BONDADOSO	---
AGRESIVO	---	INQUIETO	---
INFLUENCIABLE	X	POPULAR	---
INDECISO	---	COMPARTIDO, COLABORADOR	---
IMPULSIVO	---	REGIDO POR PRINCIPIOS	X
		DETERMINADOS	---
COMUNICATIVO	---	DIPLOMATICO	---
CONTROLADO	---	ATREVIDO, AUDAZ	---
DECISIVO, FIRME	X	SATISFECHO	---
SISTEMÁTICO	---	EXPRESIVO	X
CONTENTO	---	ANSIOSO	---
CONFIADO	---	IMPACIENTE	---
PACÍFICO	X	DISPUESTO	---
POSITIVO	---	CONSECUENTE, FLEXIBLE	X
APEGADO A PROPIAS	---	ADAPTABLE	---
DECISIONES	---	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	---
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	---	DESACUERDO	X
LISTO PARA HACER FAVORES	---	PREOCUPADO, INTERESADO POR	---
SOCIABLE, AMIGABLE	---	LOS OTROS	---
		EMOTIVO, IMPRESIONABLE:	---
ANALÍTICO	---	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	---
LLANO, DIRECTO	---	PACIENTE	---
ENCANTADOR	---	FACILIDAD PARA HABLAR	---
LEAL	X	INDEPENDIENTE	X
DETERMINACIÓN PARA	---	CARISMÁTICO, ADMIRADO	---
APOYAR A LOS OTROS	---	AMABLE, TRATABLE.	---
MORALMENTE	---	VULNERABLE, SENCIBLE	---
EVITO LA CONFRONTACIÓN	X	SEGURO Y FUERTE	X
OBSTINADO, NECIO	---		---
SOCIABLE, AMIGABLE	---		---

RESULTADOS \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: MAURICIO MAURICIO H. FECHA: 29-ENERO-03  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaria o 'deberias' tener.

Dejate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILLO	---	OBEDIENTE	X
METICULOSO, DETALLISTA	---	CAPRICHOSO	---
DE OPINIONES FUERTES	---	TESTARUDO, REACIO A CONCEDEIR	---
SOCIABLE, AMIGABLE	X	JUGUETON	---
ESTABLE, TEMPLADO	---	CONVINCENTE	---
PRECISO	X	GENTIL	---
NERVIOSO	---	HUMILDE, MODESTO	X
ESPONTANEO	---	ORIGINAL	---
VALIENTE	---	SEGURO DE MÍ MISMO	---
CREATIVO, CON INVENTIVA	X	SIMPÁTICO	---
ENTREGADO	---	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	---
INTROVERTIDO	---	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	X
COMPETITIVO	---	DE TRATO FÁCIL	---
JOVIAL, GOZOSO	X	ORGANIZADO, METÓ DICO	X
CONSIDERADO	---	ENERGICO	---
CONCILIADOR	---	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	---
RESPECTUOSO	X	DISCIPLINADO	X
EMPRENDEDOR	---	GENEROSO	---
OPTIMISTA	---	VIVAZ, LLAMATIVO	---
SERVICIAL	---	PERSISTENTE, NO ME RINDO	---
ARRIESGADO, TEMERARIO	---	CAUTELOSO	X
DISPUERTO A AYUDAR	---	DETERMINADO	---
CÁLIDO Y SINCERO	---	FLOCUENTE	---
CENTRADO, NO EXTREMO	X	BONDADOSO	---
AGRESIVO	---	INQUIETO	---
INFLUENCIABLE	---	POPULAR	---
INDECISO	---	COMPARTIDO, COLABORADOR	X
IMPULSIVO	X	REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	---
COMUNICATIVO	---	DIPLOMATICO	X
CONTROLADO	---	ATREVIDO, AUDAZ	---
DECISIVO, FIRME	---	SATISFECHO	---
SISTEMÁTICO	X	EXPRESIVO	---
CONTENTO	X	ANSIOSO	---
CONFIADO	---	IMPACIENTE	---
PACÍFICO	---	DISPUERTO	---
POSITIVO	---	CONSECUENTE, FLEXIBLE	X
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	---	ADAPTABLE	X
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	X	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO	---
LISTO PARA HACER FAVORES	---	PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	---
SOCIABLE, AMIGABLE	---	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	---
ANALÍTICO	X	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	---
LLANO, DIRECTO	---	PACIENTE	X
ENCANTADOR	---	FACILIDAD PARA HABLAR	---
LEAL	---	INDEPENDIENTE	---
DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	---	CARISMÁTICO, ADMIRADO	---
EVITO LA CONFRONTACIÓN	---	AMABLE, TRATABLE,	X
OBSTINADO, NECIO	X	VULNERABLE, SENCIBLE	---
SOCIABLE, AMIGABLE	X	SEGURO Y FUERTE	---

RESULTADOS \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: MELINA ORTEGA FECHA: 28/ENERO/2003  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

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

TRANQUILO		OBEDIENTE	
METICULOSO, DETALLISTA		CAPRICHOSO	
DE OPINIONES FUERTES		TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	
SOCIABLE, AMIGABLE	X	JUGUETON	X
ESTABLE, TEMPLADO		CONVINCENTE	
PRECISO		GENTIL	X
NERVIOSO		HUMILDE, MODESTO	X
ESPONTANEO	X	ORIGINAL	
VALIENTE		SEGURO DE MÍ MISMO	
CREATIVO, CON INVENTIVA	X	SIMPÁTICO	
ENTREGADO		ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	X
INTROVERTIDO		ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	
COMPETITIVO	X	DE TRATO FÁCIL	
JOVIAL, GOZOSO		ORGANIZADO, METO DICO	X
CONSIDERADO		ENERGICO	
CONCILIADOR		"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	
RESPECTUOSO		DISCIPLINADO	
EMPRENDEDOR		GENEROSO	
OPTIMISTA	X	VIVAZ, LLAMATIVO	X
SERVICIAL		PERSISTENTE, NO ME RINDO	
ARRIESGADO, TEMERARIO		CAUTELOSO	
DISPUERTO A AYUDAR		DETERMINADO	
CÁLIDO Y SINCERO	X	FLOCUENTE	X
CENTRADO, NO EXTREMO		BONDADOSO	
AGRESIVO		INQUIETO	
INFLUENCIABLE		POPULAR	
INDECISO		COMPARTIDO, COLABORADOR	X
IMPULSIVO		REGIDO POR PRINCIPIOS	
		DETERMINADOS	
COMUNICATIVO		DIPLOMATICO	
CONTROLADO		ATREVIDO, AUDAZ	
DECISIVO, FIRME	X	SATISFECHO	
SISTEMÁTICO		EXPRESIVO	X
CONTENTO		ANSIOSO	
CONFIADO		IMPACIENTE	
PACIFICO		DISPUERTO	
POSITIVO	X	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	X
APEGADO A PROPIAS		ADAPTABLE	
DESICIONES	X	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS		DESACUERDO	
LISTO PARA HACER FAVORES		PREOCUPADO, INTERESADO POR	
SOCIABLE, AMIGABLE		LOS OTROS	X
		EMOTIVO, IMPRESIONABLE	
ANALÍTICO	X	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	
LLANO, DIRECTO		PACIENTE	
ENCANTADOR		FACILIDAD PARA HABLAR	X
LEAL		INDEPENDIENTE	
DETERMINACIÓN PARA		CARISMÁTICO, ADMIRADO	
APOYAR A LOS OTROS		AMABLE, TRATABLE	X
MORALMENTE		VULNERABLE, SENCIBLE	
EVITO LA CONFRONTACIÓN	X	SEGURO Y FUERTE	
OBSTINADO, NECIO			
SOCIABLE, AMIGABLE			

RESULTADOS \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: ANA BEATRIZ ROSA GALINDO FECHA: 28-01-03

HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES. En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas 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	—	OBEDIENTE	<u>X</u>
METICULOSO, DETALLISTA	<u>X</u>	CAPRICHOSO	—
DE OPINIONES FUERTES	—	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	JUGUETON	—
ESTABLE, TEMPLADO	—	CONVINCENTE	<u>X</u>
PRECISO	—	GENTIL	—
NERVIOSO	—	HUMILDE, MODESTO	—
ESPONTANEO	—	ORIGINAL	—
VALIENTE	—	SEGURO DE MÍ MISMO	<u>X</u>
CREATIVO, CON INVENTIVA	<u>X</u>	SIMPÁTICO	—
ENTREGADO	—	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	—
INTROVERTIDO	—	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	—
COMPETITIVO	—	DE TRATO FÁCIL	—
JOVIAL, GOZOSO	—	ORGANIZADO, METÓDICO	<u>X</u>
CONSIDERADO	<u>X</u>	ENERGICO	—
CONCILIADOR	—	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	—
RESPECTUOSO	<u>X</u>	DISCIPLINADO	<u>X</u>
EMPRENDEDOR	—	GENEROSO	—
OPTIMISTA	—	VIVAZ, LLAMATIVO	—
SERVICIAL	—	PERSISTENTE, NO ME RINDO	—
ARRIESGADO, TEMERARIO	—	CAUTELOSO	<u>X</u>
DISPUESTO A AYUDAR	<u>X</u>	DETERMINADO	—
CÁLIDO Y SINCERO	—	FLOCUENTE	—
CENTRADO, NO EXTREMO	—	BONDADOSO	—
AGRESIVO	—	INQUIETO	—
INFLUENCIABLE	<u>X</u>	POPULAR	—
INDECISO	—	COMPARTIDO, COLABORADOR	<u>X</u>
IMPULSIVO	—	REGIDO POR PRINCIPIOS	—
		DETERMINADOS	—
COMUNICATIVO	—	DIPLOMATICO	—
CONTROLADO	—	ATREVIDO, AUDAZ	—
DECISIVO, FIRME	<u>X</u>	SATISFECHO	—
SISTEMÁTICO	—	EXPRESIVO	<u>X</u>
CONTENTO	—	ANSIOSO	—
CONFIADO	—	IMPACIENTE	—
PACÍFICO	—	DISPUESTO	<u>X</u>
POSITIVO	<u>X</u>	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	—
APEGADO A PROPIAS	—	ADAPTABLE	—
DECISIONES	—	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	—
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	<u>X</u>	DESACUERDO	<u>X</u>
LISTO PARA HACER FAVORES	—	PREOCCUPADO, INTERESADO POR	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	LOS OTROS	—
		EMOTIVO, IMPRESIONABLE	—
ANALÍTICO	<u>X</u>	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	—
LLANO, DIRECTO	—	PACIENTE	—
ENCANTADOR	—	FACILIDAD PARA HABLAR	—
LEAL	—	INDEPENDIENTE	<u>X</u>
DETERMINACIÓN PARA	—	CARISMÁTICO, ADMIRADO	—
APOYAR A LOS OTROS	—	AMABLE, TRATABLE	<u>X</u>
MORALMENTE	<u>X</u>	VULNERABLE, SENCIBLE	—
EVITO LA CONFRONTACIÓN	—	SEGURO Y FUERTE	—
ORGANIZADO, NECIO	—		
SOCIABLE, AMIGABLE	—		

RESULTADOS: \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: Luisa B. Escalante Salas FECHA: 26 de Enero  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas 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	<input checked="" type="checkbox"/>	OBIEDIENTE	<input type="checkbox"/>
METICULOSO, DETALLISTA	<input type="checkbox"/>	CAPRICIOSO	<input checked="" type="checkbox"/>
DE OPINIONES FUERTES	<input type="checkbox"/>	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	<input type="checkbox"/>
SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/>	JUQUETON	<input type="checkbox"/>
ESTABLE, TEMPLADO	<input checked="" type="checkbox"/>	CONVINCENTE	<input type="checkbox"/>
PRECISO	<input type="checkbox"/>	GENTIL	<input type="checkbox"/>
NERVIOSO	<input type="checkbox"/>	HUMILDE, MODESTO	<input checked="" type="checkbox"/>
ESPONTANEO	<input type="checkbox"/>	ORIGINAL	<input type="checkbox"/>
VALIENTE	<input type="checkbox"/>	SEGURO DE MÍ MISMO	<input type="checkbox"/>
CREATIVO, CON INVENTIVA	<input checked="" type="checkbox"/>	SIMPÁTICO	<input type="checkbox"/>
ENTREGADO	<input type="checkbox"/>	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	<input type="checkbox"/>
INTROVERTIDO	<input type="checkbox"/>	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	<input type="checkbox"/>
COMPETITIVO	<input type="checkbox"/>	DE TRATO FÁCIL	<input type="checkbox"/>
JOYAL, GOZOSO	<input type="checkbox"/>	ORGANIZADO, METÓDICO	<input checked="" type="checkbox"/>
CONSIDERADO	<input type="checkbox"/>	ENERGICO	<input type="checkbox"/>
CONCILIADOR	<input checked="" type="checkbox"/>	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	<input type="checkbox"/>
RESPECTUOSO	<input checked="" type="checkbox"/>	DISCIPLINADO	<input type="checkbox"/>
EMPRENDEDOR	<input type="checkbox"/>	GENEROSO	<input type="checkbox"/>
OPTIMISTA	<input type="checkbox"/>	VIVAZ, LLAMATIVO	<input type="checkbox"/>
SERVICIAL	<input type="checkbox"/>	PERSISTENTE, NO ME RINDO	<input checked="" type="checkbox"/>
ARRIESGADO, TEMERARIO	<input type="checkbox"/>	CAUTELOSO	<input type="checkbox"/>
DISPUESTO A AYUDAR	<input type="checkbox"/>	DETERMINADO	<input type="checkbox"/>
CÁLIDO Y SINCERO	<input checked="" type="checkbox"/>	FLOCUENTE	<input type="checkbox"/>
CENTRADO, NO EXTREMO	<input type="checkbox"/>	BONDADOSO	<input checked="" type="checkbox"/>
AGRESIVO	<input type="checkbox"/>	INQUIETO	<input type="checkbox"/>
INFLUENCIABLE	<input type="checkbox"/>	POPULAR	<input type="checkbox"/>
INDECISO	<input type="checkbox"/>	COMPARTIDO, COLABORADOR	<input checked="" type="checkbox"/>
IMPULSIVO	<input checked="" type="checkbox"/>	REGIDO POR PRINCIPIOS	<input type="checkbox"/>
		DETERMINADOS	<input checked="" type="checkbox"/>
COMUNICATIVO	<input type="checkbox"/>	DIPLOMATICO	<input type="checkbox"/>
CONTROLADO	<input type="checkbox"/>	ATREVIDO, AUDAZ	<input checked="" type="checkbox"/>
DECISIVO, FIRME	<input checked="" type="checkbox"/>	SATISFECHO	<input type="checkbox"/>
SISTEMÁTICO	<input type="checkbox"/>	EXPRESIVO	<input type="checkbox"/>
CONTENTO	<input checked="" type="checkbox"/>	ANSIOSO	<input type="checkbox"/>
CONFIAJJO	<input type="checkbox"/>	IMPACIENTE	<input type="checkbox"/>
PACIFICO	<input type="checkbox"/>	DISPUESTO	<input checked="" type="checkbox"/>
POSITIVO	<input type="checkbox"/>	CONSECUENTE, FLEXIBLE	<input type="checkbox"/>
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	<input type="checkbox"/>	ADAPTABLE	<input type="checkbox"/>
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	<input checked="" type="checkbox"/>	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	<input type="checkbox"/>
LISTO PARA HACER FAVORES	<input type="checkbox"/>	DESCUERDO	<input type="checkbox"/>
SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/>	PREOCUPADO, INTERESADO POR	<input type="checkbox"/>
		LOS OTROS	<input checked="" type="checkbox"/>
		EMOTIVO, IMPRESIONABLE	<input type="checkbox"/>
ANALITICO	<input checked="" type="checkbox"/>	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	<input type="checkbox"/>
LLANO, DIRECTO	<input type="checkbox"/>	PACIENTE	<input type="checkbox"/>
ENCANTADOR	<input type="checkbox"/>	FACILIDAD PARA HABLAR	<input checked="" type="checkbox"/>
LEAL	<input checked="" type="checkbox"/>	INDEPENDIENTE	<input type="checkbox"/>
DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	CARISMÁTICO, ADMIRADO	<input type="checkbox"/>
EVITO LA CONFRONTACIÓN	<input type="checkbox"/>	AMABLE, TRATABLE	<input type="checkbox"/>
OBSTINADO, NEGOC	<input type="checkbox"/>	VULNERABLE, SENCIBLE	<input type="checkbox"/>
SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/>	SEGURO Y FUERTE	<input checked="" type="checkbox"/>

RESULTADOS \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: Catalina Vega Cabans FECHA: 28-7-03  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas 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.

TRANQUILLO	—	OBEDIENTE	—
METICULOSO, DETALLISTA	—	CAPRICHOSO	—
DE OPINIONES FUERTES	—	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	—
SOCIABLE, AMIGABLE	X	JUGUETON	—
ESTABLE, TEMPLADO	—	CONVENCIENTE	—
PRECISO	—	GENTIL	X
NERVIOSO	—	HUMILDE, MODESTO	—
ESPONTANEO	X	ORIGINAL	—
VALIENTE	—	SEGURO DE MÍ MISMO	—
CREATIVO, CON INVENTIVA	—	SIMPÁTICO	—
ENTREGADO	X	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	—
INTROVERTIDO	—	ABIERTO A ACEPTAR OPINIOES	X
COMPETITIVO	X	DE TRATO FÁCIL	—
JOVIAL, GOZOSO	—	ORGANIZADO, METÓDICO	—
CONSIDERADO	—	ENERGICO	X
CONCILIADOR	—	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	—
RESPECTUOSO	—	DISCIPLINADO	X
EMPRENDEDOR	X	GENEROSO	—
OPTIMISTA	—	VIVAZ, LLAMATIVO	—
SERVICIAL	—	PERSISTENTE, NO ME RINDO	—
ARRIESGADO, TEMERARIO	—	CAUTELOSO	—
DISPUESTO A AYUDAR	X	DETERMINADO	—
CÁLIDO Y SINCERO	—	FLOCUENTE	—
CENTRADO, NO EXTREMO	—	BONDADOSO	X
AGRESIVO	—	INQUIETO	—
INFLUENCIABLE	—	POPULAR	X
INDECISO	—	COMPARTIDO, COLABORADOR	—
IMPULSIVO	—	RECIOIDO POR PRINCIPIOS	—
		DETERMINADOS	—
COMUNICATIVO	X	DIPLOMATICO	—
CONTROLADO	—	ATREVIDO, AUDAZ	—
DECISIVO, FIRME	—	SATISFECHO	—
SISTEMÁTICO	—	EXPRESIVO	X
CONTENTO	—	ANSIOSO	—
CONFIADO	—	IMPACIENTE	—
FACILICO	—	DISPUESTO	X
POSITIVO	X	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	—
APEGADO A PROPIAS	—	ADAPTABLE	—
DECISIONES	—	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	—
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	X	DESACUERDO	—
LISTO PARA HACER FAVORES	—	PREOCUPADO, INTERESADO POR	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	LOS OTROS	X
		EMOTIVO, IMPRESIONABLE	—
ANALÍTICO	—	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	—
LLANO, DIRECTO	—	PACIENTE	—
ENCANTADOR	—	FACILIDAD PARA HABLAR	—
LEAL	X	INDEPENDIENTE	X
DETERMINACIÓN PARA	—	CARISMÁTICO, ADMIRADO	—
APOYAR A LOS OTROS	—	AMABLE, TRATABLE	X
MORALMENTE	—	VULNERABLE, SENCIBLE	—
EVITO LA CONFRONTACIÓN	X	SEGURO Y FUERTE	—
OBSTINADO, NECIO	—		
SOCIABLE, AMIGABLE	—		

RESULTADOS: \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: Nancy A. Cruz Giland FECHA: 28-01-2003  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaria o 'deberias' tener.

Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO	—	OBEDIENTE	—
METICULOSO, DETALLISTA	—	CAPRICHOSO	—
DE OPINIONES FUERTES	X P	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	X P
SOCIABLE, AMIGABLE	—	JUGUETON	—
ESTABLE, TEMPLADO	—	CONVINCENTE	—
PRECISO	X C	OENTIL	—
NERVIOSO	—	HUMILDE, MODESTO	X C
ESPONTANEO	—	ORIGINAL	—
VALIENTE	—	SEGURO DE MÍ MISMO	—
CREATIVO, CON INVENTIVA	X P	SIMPÁTICO	—
ENTREGADO	—	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	—
INTROVERTIDO	—	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	X A
COMPETITIVO	—	DE TRATO FACIL	X O
JOVIAL, GOZOSO	—	ORGANIZADO, METÓDICO	—
CONSIDERADO	—	ENERGICO	—
CONCILIADOR	X A	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	—
RESPECTUOSO	—	DISCIPLINADO	X P
EMPRENDEDOR	X C	OENEROSO	—
OPTIMISTA	—	VIVAZ, LLAMATIVO	—
SERVICIAL	—	PERSISTENTE, NO ME RINDO	—
ARRIESGADO, TEMERARIO	—	CAUTELOSO	—
DISPUESTO A AYUDAR	X O	DETERMINADO	—
CÁLIDO Y SINCERO	—	FLOCUENTE	X O
CENTRADO, NO EXTREMO	—	BONDADOSO	—
AGRESIVO	—	INQUIETO	X C
INFLUENCIABLE	—	POPULAR	—
INDECISO	—	COMPARTIDO, COLABORADOR	—
IMPULSIVO	X P	REGIDO POR PRINCIPIOS	—
COMUNICATIVO	X I	DETERMINADOS	—
CONTROLADO	—	DIPLOMATICO	X A
DECISIVO, FIRME	—	ATREVIDO, AUDAZ	—
SISTEMÁTICO	—	SATISFECHO	—
CONTENTO	X O	EXPRESIVO	—
CONFIADO	—	ANSIOSO	—
PACIFICO	—	IMPACIENTE	—
POSITIVO	—	DISPUESTO	X P
APEGADO A PROPIAS	—	CONSECUENTE, FLEXIBLE	—
DECISIONES	—	ADAPTABLE	X A
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	X P	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	—
LISTO PARA HACER FAVORES	—	DESACUERDO	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	PREOCUPADO, INTERESADO POR	—
	—	LOS OTROS	—
	—	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	—
ANALÍTICO	X	QUISO POR EL ESPARCIMIENTO	X I
LLANO, DIRECTO	—	PACIENTE	—
ENCANTADOR	—	FACILIDAD PARA HABLAR	—
LEAL	—	INDEPENDIENTE	—
DETERMINACIÓN PARA	—	CARISMÁTICO, ADMIRADO	—
APOYAR A LOS OTROS	X O	AMABLE, TRATABLE	X O
MORALMENTE	—	VULNERABLE, SENCIBLE	—
EVITO LA CONFRONTACIÓN	—	SEGURO Y FUERTE	—
OBSTINADO, NECIO	—		
SOCIABLE, AMIGABLE	—		

RESULTADOS: 9948.560

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: Guadalupe Roballon Ariza FECHA: 27-11-03  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o 'deberías' tener.

Dejate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegurate de elegir sólo una.

TRANQUILO		OBEDIENTE		0
METICULOSO, DETALLISTA		CAPRICHOSO		
DE OPINIONES FUERTES	X P	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER		
SOCIABLE, AMIGABLE		JUQUETON		
ESTABLE, TEMPLADO		CONVINCENTE	X	
PRECISO		GENTIL		
NERVIOSO	X P	HUMILDE, MODESTO		
ESPONTANEO		ORIGINAL		
VALIENTE	X C	SEGURO DE MÍ MISMO	X	
CREATIVO, CON INVENTIVA		SIMPÁTICO		
ENTREGADO		ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES		
INTROVERTIDO		ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES		
COMPETITIVO		DE TRATO FÁCIL	X	
JOVIAL, GOZOSO		ORGANIZADO, METÓ DICO		
CONSIDERADO	X A	ENERGICO		
CONCILIADOR		"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS		
RESPECTUOSO	X A	DISCIPLINADO		
EMPRENDEDOR		GENEROSO		
OPTIMISTA		VIVAZ, LLAMATIVO	N	
SERVICIAL		PERSISTENTE, NO ME RINDO		
ARRIESOADO, TEMERARIO		CAUTELOSO		
DISPUESTO A AYUDAR	X O	DETERMINADO		
CÁLIDO Y SINCERO		FLOCUENTE		
CENTRADO, NO EXTREMO		BONDADOSO	X	
AGRESIVO		INQUIETO		
INFLUENCIABLE		POPULAR		
INDECISO	X A	COMPARTIDO, COLABORADOR		
IMPULSIVO		REGIDO POR PRINCIPIOS		
COMUNICATIVO	X P	DETERMINADOS		
CONTROLADO		DIPLOMATICO		
DECISIVO, FIRME		ATREVIDO, AUDAZ		
SISTEMÁTICO		SATISFECHO		
CONTENUTO	X C	EXPRESIVO		
CONFIADO		ANSIOSO		
PACIFICO		IMPACIENTE		
POSITIVO		DISPUESTO		
APEGADO A PROPIAS		CONSEQUENTE, FLEXIBLE		
DESICIONES		ADAPTABLE	X P	
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS		TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER		
LISTO PARA HACER FAVORES		DESACUERDO		
SOCIABLE, AMIGABLE	X O	PREOCUPADO, INTERESADO POR		
ANALÍTICO		LOS OTROS		
LLANO, DIRECTO		EMOTIVO, IMPRESIONABLE		
ENCANTADOR	X C	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO		
LEAL		PACIENTE	X O	
DETERMINACIÓN PARA		FACILIDAD PARA HABLAR		
APOYAR A LOS OTROS		INDEPENDIENTE		
MORALMENTE		CARISMÁTICO, ADMIRADO	X P	
EVITO LA CONFRONTACIÓN		AMABLE, TRATABLE,		
OBSTINADO, NECIO		VULNERABLE, SENCIBLE		
SOCIABLE, AMIGABLE	X I	SEGURO Y FUERTE		

RESULTADOS: 7120 90

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: WALTER LEONARDO GARCIA FECHA: 29-01-03  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

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

TRANQUILO	—	OBEDIENTE	—
METICULOSO, DETALLISTA	—	CAPRICHOSO	—
DE OPINIONES FUERTES	—	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	JUGUETON	—
ESTABLE, TEMPLADO	—	CONVINCENTE	—
PRECISO	—	GENTIL	—
NERVIOSO	—	HUMILDE, MODESTO	—
ESPONTANEO	—	ORIGINAL	—
VALIENTE	—	SEGURO DE MÍ MISMO	—
CREATIVO, CON INVENTIVA	—	SIMPÁTICO	—
ENTREGADO	—	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	—
INTROVERTIDO	—	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	—
COMPETITIVO	—	DE TRATO FÁCIL	—
JOVIAL, GOZOSO	—	ORGANIZADO, METÓDICO	—
CONSIDERADO	—	ENERGICO	—
CONCILIADOR	—	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	—
RESPECTUOSO	—	DISCIPLINADO	—
EMPRENDEDOR	—	GENEROSO	—
OPTIMISTA	—	VIVAZ, LLAMATIVO	—
SERVICIAL	—	PERSISTENTE, NO ME RINDO	—
ARRIESOADO, TEMERARIO	—	CAUTELOSO	—
DISPUERTO A AYUDAR	—	DETERMINADO	—
CÁLIDO Y SINCERO	—	FLOCUENTE	—
CENTRADO, NO EXTREMO	—	BONDADOSO	—
AGRESIVO	—	INQUIETO	—
INFLUENCIABLE	—	POPULAR	—
INDECISO	—	COMPARTIDO, COLABORADOR	—
IMPULSIVO	—	REGIDO POR PRINCIPIOS	—
		DETERMINADOS	—
COMUNICATIVO	—	DIPLOMATICO	—
CONTROLADO	—	ATREVIDO, AUDAZ	—
DECISIVO, FIRME	—	SATISFECHO	—
SISTEMÁTICO	—	EXPRESIVO	—
CONTENTO	—	ANSIOSO	—
CONFIADO	—	IMPACIENTE	—
PACÍFICO	—	DISPUERTO	—
POSITIVO	—	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	—
APEGADO A PROPIAS	—	ADAPTABLE	—
DECISIONES	—	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	—
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	—	DESACUERDO	—
LISTO PARA HACER FAVORES	—	PREOCUPADO, INTERESADO POR	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	LOS OTROS	—
		EMOTIVO, IMPRESIONABLE	—
ANALITICO	—	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	—
LLANO, DIRECTO	—	PACIENTE	—
ENCANTADOR	—	FACILIDAD PARA HABLAR	—
LEAL	—	INDEPENDIENTE	—
DETERMINACIÓN PARA	—	CARISMÁTICO, ADMIRADO	—
AYUDAR A LOS OTROS	—	AMABLE, TRATABLE,	—
MORALMENTE	—	VULNERABLE, SENCIBLE	—
EVITO LA CONFRONTACIÓN	—	SEGURO Y FUERTE	—
OBSTINADO, NECIO	—		
SOCIABLE, AMIGABLE	—		

RESULTADOS 90-1-10

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: ADRIAN CARDENAS FECHA: 28/11/03  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaria o "deberias" tener.

Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO	—	OBEDIENTE	X <sup>6</sup>
METICULOSO, DETALLISTA	—	CAPRICHOSO	—
DE OPINIONES FUERTES	—	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	—
SOCIABLE, AMIGABLE	X <sup>1</sup>	JUQUETON	—
ESTABLE, TEMPLADO	—	CONVINCENTE	—
PRECISO	—	GENTIL	X <sup>A</sup>
NERVIOSO	—	HUMILDE, MODESTO	—
ESPONTANEO	X <sup>P</sup>	ORIGINAL	—
VALIENTE	—	SEGURO DE MÍ MISMO	—
CREATIVO, CON INVENTIVA	X <sup>P</sup>	SIMBÁTICO	—
ENTREGAO	—	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	—
INTROVERTIDO	—	ABIERTO A ACEPTAR OPINIOS	X <sup>A</sup>
COMPETITIVO	—	DE TRATO FÁCIL	X <sup>O</sup>
JOVIAL, GOZOSO	—	ORGANIZADO, METÓ DICO	—
CONSIDERADO	—	ENERGICO	—
CONCILIADOR	X <sup>F</sup>	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	—
RESPECTUOSO	—	DISCIPLINADO	—
EMPRENDEDOR	X <sup>C</sup>	GENEROSO	—
OPTIMISTA	—	VIVAZ, LLAMATIVO	X <sup>C</sup>
SERVICIAL	—	PERSISTENTE, NO ME RINDO	—
ARRIESOADO, TEMERARIO	—	CAUTELOSO	—
DISPUESTO A AYUDAR	—	DETERMINADO	—
CÁLIDO Y SINCERO	X <sup>S</sup>	FLOCUENTE	X <sup>O</sup>
CENTRADO, NO EXTREMO	—	BONDADOSO	—
AGRESIVO	—	INQUIETO	—
INFLUENCIABLE	—	POPULAR	—
INDECISO	—	COMPARTIDO, COLABORADOR	X <sup>O</sup>
IMPULSIVO	X <sup>S</sup>	REGIDO POR PRINCIPIOS	—
		DETERMINADOS	—
COMUNICATIVO	—	DIPLOMATICO	—
CONTROLADO	—	ATREVIDO, AUDAZ	—
DECISIVO, FIRME	X <sup>C</sup>	SATISFECHO	X <sup>O</sup>
SISTEMÁTICO	—	EXPRESIVO	—
CONTENTO	—	ANSIOSO	—
CONFIADO	—	IMPACIENTE	—
PACIFICO	—	DISPUESTO	X <sup>I</sup>
POSITIVO	X <sup>C</sup>	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	—
APEGADO A PROPIAS	—	ADAPTABLE	—
DECISIONES	—	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	—
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	X <sup>I</sup>	DESACUERDO	—
LISTO PARA HACER FAVORES	—	PREOCUPADO, INTERESADO POR	X <sup>O</sup>
SOCIABLE, AMIGABLE	—	LOS OTROS	—
		EMOTIVO, IMPRESIONABLE	—
ANALÍTICO	X <sup>I</sup>	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	—
LLANO, DIRECTO	—	PACIENTE	—
ENCANTADOR	—	FACILIDAD PARA HABLAR	X <sup>A</sup>
LEAL	—	INDEPENDIENTE	—
DETERMINACIÓN PARA	—	CARISMÁTICO, ADMIRADO	—
APOYAR A LOS OTROS	X <sup>O</sup>	AMABLE, TRATABLE,	X <sup>O</sup>
MORALMENTE	—	VULNERABLE, SENCIBLE	—
EVITO LA CONFRONTACIÓN	—	SEGURO Y FUERTE	—
OBSTINADO, NECIO	—		
SOCIABLE, AMIGABLE	—		

RESULTADOS: 7111-137

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: Evangelina María Solano FECHA: 25-11-2012  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas 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	---	OBEDIENTE	X
METICULOSO, DETALLISTA	---	CAPRICHOSO	---
DE OPINIONES FUERTES	---	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	---
SOCIABLE, AMIGABLE	X	JUGUETON	---
ESTABLE, TEMPLADO	X	CONVINCENTE	---
PRECISO	---	GENTIL	---
NERVIOSO	---	HUMILDE, MODESTO	X
ESPONTANEO	---	ORIGINAL	---
VALIENTE	---	SEGURO DE MÍ MISMO	---
CREATIVO, CON INVENTIVA	X	SIMPÁTICO	---
ENTREGADO	---	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	---
INTROVERTIDO	---	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	X
COMPETITIVO	X	DE TRATO FÁCIL	---
JOVIAL, GOZOSO	---	ORGANIZADO, METÓ DICO	X
CONSIDERADO	---	ENERGICO	---
CONCILIADOR	---	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	---
RESPECTUOSO	X	DISCIPLINADO	---
EMPRENDEDOR	---	GENEROSO	X
OPTIMISTA	---	VIVAZ, LLAMATIVO	---
SERVICIAL	---	PERSISTENTE, NO ME RINDO	---
ARRISGADO, TEMERARIO	---	CAUTELOSO	X
DISPUESTO A AYUDAR	X	DETERMINADO	---
CÁLIDO Y SINCERO	---	ELOCUENTE	---
CENTRADO, NO EXTREMO	---	BONDADOSO	---
AGRESIVO	---	INQUIETO	---
INFLUENCIABLE	---	POPULAR	---
INDECISO	---	COMPARTIDO, COLABORADOR	X
IMPULSIVO	---	REGIDO POR PRINCIPIOS	---
		DETERMINADOS	---
COMUNICATIVO	---	DIPLOMATICO	---
CONTROLADO	X	ATREVIDO, AUDAZ	---
DECISIVO, FIRME	---	SATISFECHO	X
SISTEMÁTICO	---	EXPRESIVO	---
CONTENTO	---	ANSIOSO	---
CONFIADO	---	IMPACIENTE	X
PACÍFICO	---	DISPUESTO	---
POSITIVO	X	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	---
APEGADO A PROPIAS	---	ADAPTABLE	---
DECISIONES	---	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	---
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	---	DESACUERDO	---
LISTO PARA HACER FAVORES	---	PREOCUPADO, INTERESADO POR	---
SOCIABLE, AMIGABLE	X	LOS OTROS	X
		EMOTIVO, IMPRESIONABLE	---
ANALÍTICO	---	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	---
LLANO, DIRECTO	---	PACIENTE	X
ENCANTADOR	---	FACILIDAD PARA HABLAR	---
LEAL	X	INDEPENDIENTE	---
DETERMINACIÓN PARA	---	CARISMÁTICO, ADMIRADO	---
APOYAR A LOS OTROS	---	AMABLE, TRATABLE	X
MORALMENTE	---	VULNERABLE, SENCIBLE	---
EVITO LA CONFRONTACIÓN	X	SEGURO Y FUERTE	---
OBSTINADO, NECIO	---		
SOCIABLE, AMIGABLE	---		

RESULTADOS: \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: JOSE ALTONANDO RIVERA RAMILLO FECHA: 28-ENERO-2005  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas 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	—	OBEDIENTE	—
METICULOSO, DETALLISTA	—	CAPRICHOSO	—
DE OPINIONES FUERTES	—	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	—
SOCIABLE, AMIGABLE	X	JUGUETON	X
ESTABLE, TEMPLADO	—	CONVINCENTE	—
PRECISO	—	OENTIL	—
NERVIOSO	—	HUMILDE, MODESTO	—
ESPONTANEO	—	ORIGINAL	X
VALIENTE	—	SEGURO DE MÍ MISMO	X
CREATIVO, CON INVENTIVA	—	SIMPÁTICO	—
ENTROADO	—	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	—
INTROVERTIDO	—	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	—
COMPETITIVO	—	DE TRATO FÁCIL	X
JOVIAL, GOZOSO	—	ORGANIZADO, METÓ DICO	—
CONSIDERADO	—	ENERGICO	—
CONCILIADOR	X	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	—
RESPECTUOSO	X	DISCIPLINADO	—
EMPRENDEDOR	—	OENEROSO	—
OPTIMISTA	—	VIVAZ, LLAMATIVO	—
SERVICIAL	—	PERSISTENTE, NO ME RINDO	—
ARRISGADO, TEMERARIO	—	CAUTELOSO	—
DISPUESTO A AYUDAR	—	DETERMINADO	—
CÁLIDO Y SINCERO	—	FLOCUENTE	—
CENTRADO, NO EXTREMO	—	BONDADOSO	X
AGRESIVO	—	INQUIETO	—
INFLUENCIABLE	—	POPULAR	—
INDECISO	—	COMPARTIDO, COLABORADOR	—
IMPULSIVO	X	REGIDO POR PRINCIPIOS	X
COMUNICATIVO	—	DETERMINADOS	—
CONTROLADO	—	DIPLOMATICO	—
DECISIVO, FIRME	—	ATREVIDO, AUDAZ	—
SISTEMÁTICO	—	SATISFECHO	—
CONTENTO	—	EXPRESIVO	—
CONFIADO	—	ANSIOSO	—
PACIFICO	—	IMPACIENTE	—
POSITIVO	—	DISPUESTO	—
APEGADO A PROPIAS	—	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	X
DECISIONES	—	ADAPTABLE	—
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	—	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	X
LISTO PARA HACER FAVORES	—	DESACUERDO	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	PREOCUPADO, INTERESADO POR	—
ANALÍTICO	—	LOS OTROS	—
LLANO, DIRECTO	—	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	—
ENCANTADOR	—	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	X
LEAL	X	PACIENTE	—
DETERMINACIÓN PARA	—	FACILIDAD PARA HABLAR	—
APOYAR A LOS OTROS	—	INDEPENDIENTE	—
MORALMENTE	—	CARISMÁTICO, ADMIRADO	—
EVITO LA CONFRONTACIÓN	—	AMABLE, TRATABLE,	—
OBSTINADO, NECIO	—	VULNERABLE, SENCIBLE	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	SEGURO Y FUERTE	—

RESULTADOS: 17 / 100

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: María del Carmen López Rivera FECHA: 28 enero 2003  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o 'deberías' tener.

Dejate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO	X	OBEDIENTE	X
METICULOSO, DETALLISTA	---	CAPRICHOSO	---
DE OPINIONES FUERTES	---	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	---
SOCIABLE, AMIGABLE	---	JUQUETON	---
ESTABLE, TEMPLADO	---	CONVINCENTE	---
PRECISO	---	GENTIL	---
NERVIOSO	X	HUMILDE, MODESTO	B A
ESPONTANEO	---	ORIGINAL	---
VALIENTE	---	SEGURO DE MÍ MISMO	X P
CREATIVO, CON INVENTIVA	---	SIMPÁTICO	---
ENTREGADO	---	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	---
INTROVERTIDO	X A	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	---
COMPETITIVO	---	DE TRATO FÁCIL	---
JOVIAL, GOZOSO	---	ORGANIZADO, METÓDICO	X O
CONSIDERADO	X O	ENERGICO	---
CONCILIADOR	---	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	---
RESPECTUOSO	X A	DISCIPLINADO	---
EMPREDEDOR	---	GENEROSO	X O
OPTIMISTA	---	VIVAZ, LLAMATIVO	---
SERVICIAL	---	PERSISTENTE, NO ME RINDO	---
ARRIESGADO, TEMERARIO	---	CAUTELOSO	X A
DISPUESTO A AYUDAR	X O	DETERMINADO	---
CÁLIDO Y SINCERO	---	FLOCUENTE	---
CENTRADO, NO EXTREMO	---	BONDADOSO	---
AGRESIVO	---	INQUIETO	---
INFLUENCIABLE	---	POPULAR	---
INDECISO	X A	COMPARTIDO, COLABORADOR	---
IMPULSIVO	---	REGIDO POR PRINCIPIOS	---
		DETERMINADOS	X A
COMUNICATIVO	---	DIPLOMÁTICO	---
CONTROLADO	X O	ATREVIDO, AUDAZ	---
DECISIVO, FIRME	---	SATISFECHO	X O
SISTEMÁTICO	---	EXPRESIVO	---
CONTENTO	---	ANSIOSO	X C
CONFIADO	---	IMPACIENTE	---
PACÍFICO	X A	DISPUESTO	---
POSITIVO	---	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	---
APEGADO A PROPIAS	---	ADAPTABLE	X A
DECISIONES	X C	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	---
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	---	DESACUERDO	---
LISTO PARA HACER FAVORES	---	PREOCUPADO, INTERESADO POR	---
SOCIABLE, AMIGABLE	---	LOS OTROS	---
		EMOTIVO, IMPRESIONABLE	---
ANALÍTICO	X F	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	X F
LLANO, DIRECTO	---	PACIENTE	---
ENCANTADOR	---	FACILIDAD PARA HABLAR	---
LEAL	---	INDEPENDIENTE	---
DETERMINACIÓN PARA	---	CARISMÁTICO, ADMIRADO	---
APOYAR A LOS OTROS	---	AMABLE, TRATABLE	---
MORALMENTE	---	VULNERABLE, SENCILLE	---
EVITO LA CONFRONTACIÓN	---	SEGURO Y FUERTE	X C
OBSTINADO, NECIO	X A		
SOCIABLE, AMIGABLE	---		

RESULTADOS: 80,10,10,5,5

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: Ysmael Jimenez Alías FECHA: 30 Enero - 03  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas 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	---	OBEDIENTE	---
METICULOSO, DETALLISTA	---	CAPRICHOSO	---
DE OPINIONES FUERTES	---	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	---
SOCIABLE, AMIGABLE	---	JUQUETON	---
ESTABLE, TEMPLADO	---	CONVINCENTE	---
PRECISO	---	GENTIL	---
NERVIOSO	---	HUMILDE, MODESTO	---
ESPONTANEO	---	ORIGINAL	---
VALIENTE	---	SEGURO DE MÍ MISMO	---
CREATIVO, CON INVENTIVA	---	SIMPÁTICO	---
ENTREGADO	---	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	---
INTROVERTIDO	---	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	---
COMPETITIVO	---	DE TRATO FÁCIL	---
JOVIAL, GOZOSO	---	ORGANIZADO, METÓDICO	---
CONSIDERADO	---	ENÉRGICO	---
CONCILIADOR	---	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	---
RESPECTUOSO	---	DISCIPLINADO	---
EMPRENDEDOR	---	GENEROSO	---
OPTIMISTA	---	VIVAZ, LLAMATIVO	---
SERVICIAL	---	PERSISTENTE, NO ME RINDO	---
ARRISGADO, TEMERARIO	---	CAUTELOSO	---
DISPUERTO A AYUDAR	---	DETERMINADO	---
CÁLIDO Y SINCERO	---	FLOCUENTE	---
CENTRADO, NO EXTREMO	---	BONDADOSO	---
AGRESIVO	---	INQUIETO	---
INFLUENCIABLE	---	POPULAR	---
INDECISO	---	COMPARTIDO, COLABORADOR	---
IMPULSIVO	---	REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	---
COMUNICATIVO	---	DIPLOMÁTICO	---
CONTROLADO	---	ATREVIDO, AUDAZ	---
DECISIVO, FIRME	---	SATISFECHO	---
SISTEMÁTICO	---	EXPRESIVO	---
CONTENTO	---	ANSIOSO	---
CONFIADO	---	IMPACIENTE	---
PACÍFICO	---	DISPUERTO	---
POSITIVO	---	CONSECUENTE, FLEXIBLE	---
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	---	ADAPTABLE	---
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	---	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	---
LISTO PARA HACER FAVORES	---	DESECUERDO	---
SOCIABLE, AMIGABLE	---	PREOCUPADO, INTERESADO POR	---
	---	LOS OTROS	---
	---	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	---
ANALÍTICO	---	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	---
LLANO, DIRECTO	---	PACIENTE	---
ENCANTADOR	---	FACILIDAD PARA HABLAR	---
LEAL	---	INDEPENDIENTE	---
DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	---	CARISMÁTICO, ADMIRADO	---
EVITO LA CONFRONTACIÓN	---	AMABLE, TRATABLE	---
OBSTINADO, NECIO	---	VULNERABLE, SENCIBLE	---
SOCIABLE, AMIGABLE	---	SEGURO Y FUERTE	---

RESULTADOS: 50

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: Rosa M. V. Meda Hidalgo FECHA: 28-01-03  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaria o 'deberias' tener.

Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO	—	OBEDIENTE	—
METICULOSO, DETALLISTA	X f	CAPRICHOSO	—
DE OPINIONES FUERTES	—	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	X p
SOCIABLE, AMIGABLE	—	JUGUETON	—
ESTABLE, TEMPLADO	—	CONVINCENTE	—
PRECISO	—	GENTIL	X D
NERVIOSO	X i	HUMILDE, MODESTO	—
ESPONTANEO	—	ORJIONAL	—
VALIENTE	—	SEGURO DE MI MISMO	—
CREATIVO, CON INVENTIVA	—	SIMPÁTICO	—
ENTREGADO	X C	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	—
INTROVERTIDO	—	ABIERTO A ACEPTAR OPINIOES	X f
COMPETITIVO	—	DE TRATO FÁCIL	—
JOVIAL, GOZOSO	—	ORGANIZADO, METÓDICO	X f
CONSIDERADO	X C	ENERGICO	—
CONCILIADOR	—	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	—
RESPECTUOSO	—	DISCIPLINADO	X p
EMPRENDEDOR	X C	GENEROSO	—
OPTIMISTA	—	VIVAZ, LLAMATIVO	—
SERVICIAL	—	PERSISTENTE, NO ME RINDO	—
ARRIESGADO, TEMERARIO	—	CAUTELOSO	X i
DISPUESTO A AYUDAR	X C	DETERMINADO	—
CÁLIDO Y SINCERO	—	FLOCUENTE	—
CENTRADO, NO EXTREMO	—	BONDADOSO	—
AGRESIVO	—	INQUIETO	—
INFLUENCIABLE	—	POPULAR	X v
INDECISO	X v	COMPARTIDO, COLABORADOR	—
IMPULSIVO	—	REGIDO POR PRINCIPIOS	—
COMUNICATIVO	—	DETERMINADOS	—
CONTROLADO	—	DIPLOMATICO	X p
DECISIVO, FIRME	—	ATREVIDO, AUDAZ	—
SISTEMÁTICO	X i	SATISFECHO	—
CONTENUTO	—	EXPRESIVO	—
CONFIADO	X v	ANSIOSO	X C
PACIFICO	—	IMPACIENTE	—
POSITIVO	—	DISPUESTO	—
APEGADO A PROPIAS	—	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	—
DECISIONES	—	ADAPTABLE	—
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	X v	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	—
LISTO PARA HACER FAVORES	—	DESACUERXO	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	PREOCUPADO, INTERESADO POR	—
ANALÍTICO	X i	LOS OTROS	—
LLANO, DIRECTO	—	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	X v
ENCANTADOR	—	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	X f
LEAL	—	PACIENTE	—
DETERMINACIÓN PARA	—	FACILIDAD PARA HABLAR	—
APOYAR A LOS OTROS	—	INDEPENDIENTE	—
MORALMENTE	—	CARISMÁTICO, ADMIRADO	—
EVITO LA CONFRONTACIÓN	X	AMABLE, TRATABLE	X C
OBSTINADO, NEGIO	—	VULNERABLE, SENCIBLE	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	SEGURO Y FUERTE	—

RESULTADOS \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES.

NOMBRE: FRANCISCO GUTIERREZ L. FECHA: 29-01-03  
 HABILIDADES PREVALECIENTES: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, Señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas 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	—	OBEDIENTE	—
METICULOSO, DETALLISTA	—	CAPRICHOSO	X i
DE OPINIONES FUERTES	X p	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	—
SOCIABLE, AMIGABLE	—	JUGUETON	—
ESTABLE, TEMPLADO	—	CONVINCENTE	—
PRECISO	X c	GENTIL	—
NERVIOSO	—	HUMILDE, MODESTO	X c
ESPONTANEO	—	ORIGNAL	X p
VALIENTE	—	SEGURO DE MÍ MISMO	X p
CREATIVO, CON INVENTIVA	X p	SIMPÁTICO	—
ENTREGADO	—	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	—
INTROVERTIDO	—	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	—
COMPETITIVO	—	DE TRATO FÁCIL	—
JOVIAL, GOZOSO	X o	ORGANIZADO, METÓ DICO	X A
CONSIDERADO	—	EMFÁTICO	—
CONCILIADOR	—	"CAMPECHANO", SOBRE LLEVO LAS COSAS	—
RESPECTUOSO	X A	DISCIPLINADO	X A
EMPRENDEDOR	—	GENEROSO	—
OPTIMISTA	—	VIVAZ, LLAMATIVO	—
SERVICIAL	—	PERSISTENTE, NO ME RINDO	—
ARRISGADO, TEMERARIO	—	CAUTELOSO	X A
DISPUETO A AYUDAR	X p	DETERMINADO	—
CÁLIDO Y SINCERO	—	FLOCUENTE	—
CENTRADO, NO EXTREMO	—	BONDADOSO	—
AGRESIVO	—	INQUIETO	X c
INFLUENCIABLE	—	POPULAR	—
INDECISO	X i	COMPARTIDO, COLABORADOR	—
IMPULSIVO	—	RECIDO POR PRINCIPIOS	—
COMUNICATIVO	—	DETERMINADOS	—
CONTROLADO	X c	DIPLOMATICO	—
DECISIVO, FIRME	—	ATREVIDO, AUDAZ	—
SISTEMÁTICO	—	SATISFECHO	X p
CONTENTO	X c	EXPRESIVO	—
CONFIADO	—	ANSIOSO	—
PACÍFICO	—	IMPACIENTE	X o
POSITIVO	—	DISPUETO	—
APEGADO A PROPIAS	—	CONSECUENTE, FLEXIBLE	—
DECISIONES	X c	ADAPTABLE	—
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	—	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	—
LISTO PARA HACER FAVORES	—	DESACUERDO	X c
SOCIABLE, AMIGABLE	—	PREOCUPADO, INTERESADO POR	—
	—	LOS OTROS	—
	—	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	—
ANALÍTICO	—	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	X p
LLANO, DIRECTO	—	PACIENTE	—
ENCANTADOR	X o	FACILIDAD PARA HABLAR	—
LEAL	—	INDEPENDIENTE	—
DETERMINACIÓN PARA	—	CARISMÁTICO, ADMIRADO	—
APOYAR A LOS OTROS	X o	AMABLE, TRATABLE	X o
MORALMENTE	—	VULNERABLE, SENCIBLE	—
EVITO LA CONFRONTACIÓN	—	SEGURO Y FUERTE	—
OBSTINADO, NECIO	—		
SOCIABLE, AMIGABLE	—		

RESULTADOS \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## GUÍA PARA LA ENTREVISTA EN LA ESCUELA PRIMARIA BENITO JUÁREZ

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MUESTRA:

EL DIRECTOR DE LA ESCUELA  
2 PROFESORAS CON GRUPO.

TÓPICOS:

ACTOR Características de la Persona: Trayectoria, experiencia, rol, aplicación de su filosofía, interés por el trabajo que desempeña, motivación: porque está en la organización. Definición de sí mismo.

### *RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN.*

INFRAESTRUCTURA Opinión de la organización, apreciación de la escuela: instalaciones, mobiliario, equipo de apoyo, espacio, ventajas y desventajas.

ACADÉMICO Opinión del nivel académico: tanto profesores como alumnos en general.

DIRECCIÓN ESCOLAR Desarrollo de las clases: cumplimiento de horario - clase.

DIRECCIÓN ESCOLAR Opinión en general del desempeño del director de la escuela.

PROCESOS DE TRABAJO Opinión sobre la hora de entrada y salida de la escuela, ante un retardo: qué sanciones se aplican, y si realmente se aplican.  
Motivos por el cual no se llega a tiempo.

Relaciones con los demás miembros de la organización, opinión del personal del Consejo Técnico Consultivo en cuánto a las actividades que desempeñan.

Conocimiento sobre el plan y programa de las asignaturas, horas que se aplican a las asignaturas: se cubren o no dichas horas a la semana, motivos por el cuál no se cubren.

COMUNICACIÓN La situación actual de la escuela primaria: opinión sobre la comunicación verbal entre el director de la escuela y los profesores, entre los mismos profesores, se considera buena o mala.

La información escrita o verbal que se maneja sobre la organización. qué opinión se tiene al respecto.

Las juntas que se desarrollan dentro de la escuela, son planeadas: tienen un horario establecido o se improvisan.

PROCESO EDUCATIVO Opinión sobre el rendimiento escolar por parte del producto (alumnos)  
Los resultados del promedio general de aprovechamiento con respecto al segundo periodo del ciclo escolar cómo se considera, y si realmente se llega a una escuela con Calidad.

Principales conflictos para impartir las asignaturas.

Posibles causas y soluciones

EXPECTATIVAS Futuro de la organización, las expectativas a largo o corto plazo, planes personales

ENTREVISTA DEL 24 DE MARZO DEL 2003  
Profra. Norma A. García Galindo

GARY: Cuál es su nombre completo?

Maestra: Norma Angélica García Galindo, para servirte.

GARY: Que nivel de estudios tiene...

M. Norma: Normal Básica estudié y este, he tomado cursos unos en el Tec de Monterrey, cursos normales como son la asesoría para maestros como son cada año y los cursos estatales y de docencia.

GARY: CUANTOS AÑOS TIENE LABORANDO EN LA ESCUELA?

M. NORMA: 12 años

GARY: QUE ROL DESEMPEÑA?

M. Norma: Maestra de grupo.

GARY: ¿Qué grupo tiene?

M. Norma: segundo año.

GARY: Sabe sobre la filosofía de la escuela?

M. Norma: Pues, ser mejor cada día, que uno se supere y que el nombre se quede que digan la escuela "Benito Juárez" es algo y que sus niños sean inscritos ahí. Me gusta el trabajo trato buscar alternativas, a veces me esfuerzo más que en la tarde donde tengo a mi cargo un grupo de cuarto año. Tengo laborando desde hace 16 años en educación primaria, pero en la escuela Benito Juárez llevo 12.

GARY: Usted sufrió un cambio directivo hace poco más de cinco años, como lo enfrentó...

M. Norma: Fue un cambio total, pues estamos acostumbrados... nos enseñaron a trabajar, nos llevaban con la normatividad tal y como era, que a final de cuentas te enseñó, y ahora ya no lo sientes como una imposición sino como realmente es tu trabajo. Quitaron como algunas cosas como llegar tarde, no cumplir con las cosas, sino que ahora ya lo vemos como parte de nuestra vida.

GARY: O sea que ya no es tan rígido el llegar tarde...

M. Norma: No tanto eso sino que ya tratamos de llegar temprano, no es eso que teníamos, o sea no era impositivo porque era una cosa laboral pero si como que lo veías como ¡chispas ya llegue tarde ya me van a poner en evidencia!, pero a final de cuentas ahora que ha pasado el tiempo ya lo formas parte de tu vida y ahora es uno mismo el que se preocupa, ya no quiere quedar mal y ni ser la última ni eso ni el otro. En cierta manera te va ayudando, va normando tu trabajo

GARY: Cómo le gustaría que fuese el registro de entrada?

M. Norma: Me gustaría más que fuera como en una fábrica, llegas y checas tu tarjeta, por lo general aquí si llegas tarde no somos muy honestos, por no tener problemas o descuentos, y se ponen a las ocho, y con una tarjeta ya no habría problemas de que mentiras en ese aspecto, o sea uno trata de hacerlo porque no me descuenten o quedar bien, esto y el otro, y si por ejemplo llegas tarde y alguien firma antes que tu y mientes al anotar la hora de llegada, pues ya la responsabilidad es tuya, o sea a veces es un arma de dos filos, y lo principal sería que fuéramos honestos con uno mismo y a veces no lo somos.

GARY: ¿El llegar tarde amerita una sanción?

M. Norma: Si, el acumular tres retardos, es una falta y por esa falta te hacen un descuento, a la quincena, es un descuento por 600 u 800 pesos que el gobierno no te paga cuando excedes en esas faltas, y ahí es cuando te da miedo, el director de la escuela es el que tiene la facultad para realizar un reporte de los profesores que no cumplen con esa norma, también el supervisor de la zona.

GARY: Qué motivaciones le inspiran para ir al trabajo...

Mis motivaciones para ir a trabajar parte de la manera en cómo te reciben los niños, el trato con los padres de familia que te ayudan, el sentir que puedes hacer algo, y ayudar a los niños y a la gente, a madres de familia que luego llegan y te platican sus problemas y esas cuestiones no, y en hacer amistades.

GARY: que opina sobre las instalaciones de la escuela...

M. Norma: Buenas, en general todo está bien, lo único que no me gusta son los baños, están muy descuidados y sobre todo el de las niñas, bueno por ser mujer... muy poco los he visitado, pero la verdad deja mucho que desear.

GARY: Por otro lado, ubica "grupos" de maestros que se relacionan con más frecuencia que otros?

M. Norma: Sí, por lo mismo de las edades, otra cuestión el grado que tienen por el trabajo afin, el estilo de vida este, las costumbres, principalmente... pues casi son por las edades, se juntan jóvenes con jóvenes. Para el trabajo todos son iguales pero sí en la hora del recreo, en algunos convivios tenemos preferencia. Por ejemplo yo estoy en el grupo de los jóvenes - rie -.

GARY: Cuántos elementos existen en su grupo....

M. Norma: mmm, uno, dos, tres... (hace una pausa) 6.

GARY: De esas seis personas, ¿usted identifica a una de ellas como líder?

M. Norma: No, porque todos jalen al parejo o buscan a una persona si X persona te puede ayudar en esto o en el otro, pero todos tratan de ayudarte, líder, líder no lo creo. Mira realmente, dentro de la escuela existen grupitos en mayor y menor número de compañeros, y hay personas que se oponen o no dan crédito a lo que se plantea en la escuela, laboralmente hablando, y ellas dicen, y porque esto, y porqué el otro, por que no nos a visan, y empiezan a dar peros, peros, peros y peros, que te llegan a contagiar, y llega un momento en que ya no quieren hacer nada, y te dicen que: porque nos acaban de decir, y que no podemos, y mejor para otro día, supuestamente todos los trabajos que ahora se marcar, no son trabajos extras, sino que vienen ya implícitos en el trabajo, y si no los llevamos como deben de ser ese ya es nuestro problema, aveces te congestionan tanto de trabajo, que ya no sabes ni que hacer, sino que te vas por un lado, por el otro, por el otro, que a final de cuentas lo tienes que enfocar.

GARY: Por otro lado, cómo considera el nivel académico de los profesores y de los alumnos...

M. Norma: Bajo, en los profesores bajo porque tenemos muy poca cultura hay ocasiones en que les hablas en un término, o mandan una cuestión y no la comprenden, e incluso para interpretar algo como que nos falta mucho leer, conocer más cultura universal nos limitamos más al papel del maestro pero también queremos aprender lo que saben los niños y eso está mal porque eso lo debemos de saber. Por otro lado, en los alumnos, pues llevamos los planes y programas, siempre hay un niño que te da satisfacciones y pues OK. Pero también es porque lo estimulan en su casa, siempre lo ayudan, son niños que tienen otra cultura, ya manejan la computadora tienen el internet, tienen hermanos con mayor preparación y eso es lo que les ayuda. El trabajo pues ahí la llevamos, la llevamos como van las cosas y si nos calificaran pues yo siento que estamos bien, pero si no ayuda mucho el que no estemos bien preparados, o sea pudiéramos dar más.

GARY: En el Plan y Programas les indican que asignaturas deben impartir, usted sabe ¿cuál es el tiempo que deben dedicarle a cada signatura?

M. Norma: Sí par Español son 9 horas, Matemáticas 5, Conocimiento del Medio 3, 9 más 5 son 14... Educación Artística 1, educación física 1 y la otra pues la estamos complementando con computación, USAER, y luego los homenajes. Estamos dándole más prioridad a Español.

GARY: Formalmente cuáles son las asignaturas que se deben impartir a nivel primaria...

M. Norma: Pues varía, en primero y segundo son español, matemáticas, conocimiento del medio, educación artística y educación física. De tercero a sexto son español, matemáticas, naturales, historia geografía y civismo, las cuales se dan en una misma, educación artística y física. Y de cuarto a sexto, ya son ocho, español, matemáticas, naturales, historia geografía y civismo que se dan por separado, educación artística y educación física.

GARY: Usted comentaba sobre la "aplicación" de Computación, considera que esto sea obligatorio en una escuela pública?

M. Norma: Sí porque mira si la escuela tiene la oportunidad de tener equipo, muchas veces en computación puedes hacer un oficio, por lo que he visto ahorita que nos estamos metiendo, hay disks en los que trae programas donde ayudan por que traen algunos temas, que uno ve y esta aprendiendo uno cosas, si porque me llamó mucho la atención uno que trae Carlos, que trae animales raros que muchas veces no se toman en cuenta, o va uno al zoológico y no los ve, y esta bonito... o donde hay palabras y uno los va creando o cuando te traen sumas y restas, realmente esta adaptado al trabajo de los niños, y los va motivando porque el niño que tuvo problemas en

matemáticas, pues para la próxima le va a echar más ganas, va a tratar de ganarle al compañero o a la persona que esta con él.

GARY: Qué papel juega un horario de Clase...

M. Norma: El regular y que al niño no se le haga aburrido, te imaginas todo el día matemáticas o español y pues tratar de que el niño aprenda de todo, si porque sería muy monótono una sola materia, inicialmente hice un horario donde contemplaba todas las asignaturas que se cubren a la semana con sus 20 horas, pero bueno se modificó por USAER y computación, y por supuesto que por esto, ya no se cumplen las veinte horas, no porque te quitan dos horas... ahora lo que se esta dando es de correlacionar objetivos, tratas de que si das un tema de geometría, y pura geometría, ahora tratas de buscarle alternativas y que todo se mezcle y llega un momento en que con un solo tema puedes ver varios, y el niño te comprende mejor porque son cosas que le gustan, si ellos vieran que les da una clase sólo de geometría sería aburrido para ellos, ahora lo mezclas que con el dibujito de esto, dibuja la casita, también lo puedes meter con el conocimiento del medio, que la carta de fulanito de tal, y puedes de ahí sacar un personaje un héroe de la historia, y bueno así vas correlacionando las materias, eso es lo que se le llama ahora métodos del proyecto, verdad... globalización, o sea globalizar. En realidad hablo de que existe una flexibilidad en el maestro, porque se pretende que para el niño ahora sea práctico, como que realmente maneje, trabaje y que tenga a su alcance, porque si le manejas de cosas abstractas, que están muy lejos de él, pues nunca se le va a entender, en cambio si están cerca, las va a tener a la mano o simplemente no las va a recordar, y se pretende eso, que el niño las tenga y se le queden grabado. El horario lo tomamos como una normatividad, no las marcan, no las ponen como el que se debe de cumplir tal cual, pero no siempre es así, a veces ves una materia que por x razón te vas y te vas y ya cuando ves se te pasó el tiempo, o sea, está tan interesado el niño, o a veces tan aburrido que mejor la cortas.

GARY: cómo considera a una escuela con Calidad...

M. Norma: La intención es que la escuela sea de calidad que nosotros seamos de calidad y que con calidad, todo el país se vaya para arriba, es un traba muy arduo porque es un trabajo que se debe de dar al 100% y que a ti te corresponde, de cuanto a maestros, alumnos y padres de familia. A nosotros nos dieron un curso de calidad en el Tec. de Monterrey hace como 9 años y ahí es donde comenzaste a ver cuáles eran tus deficiencias y siento que nos hizo cambiar mucho porque uno se sentía que era lo máximo pero una vez que te das cuenta de que no, de que cada año tienes que tratar de superarte, conocer más, de mejorar... y después hace como 3 o 4 años te lo vuelven a dar por medio de la Federación, ya el curso está muy recortado, también te vuelven hablar, cada vez que escuchas la palabra dices ¡si es cierto! Tengo que tratar de mejorar, la calidad de mi trabajo porque es lo que les estoy ofreciendo a mis clientes, que son los niños que tarde o temprano son los que me van a decir sabes que la regaste, mira lo que haz hecho de mí o todo lo que me enseñaste no me sirvió o mira en algo contribuiste y aquí estoy, y si me parece un buen concepto de que se trate de mejorar sobre todo sabes lo que significa, porque hay gente que trabaja muy bien pero también hay gente que deja mucho que desear, todavía existe mucha gente que no le importa

GARY: Cuando se habla de una escuela con calidad, hacia que promedio podemos aspirar...

M. Norma: Lo ideal sería 10, pero hablando de una escuela pública, yo considero que todo es posible que si se podría, sería un proyecto muy ambicioso, nosotros los mexicanos, somos gente que puede y sabe mucho tiene mucha capacidad intelectual pero no la tenemos desenvuelta, sigue un poquito dormida, sería muy especial decir 10 pero al menos 9 si le llegaríamos. En el caso de la Benito no llegamos a ese promedio, porque lo poco que aprenden los niños, a veces en casa ya no se les sigue estimulando, no se trata de dejar los 20 kilos de tarea, sino una vinculación entre padres y maestros para saber que estamos hablando, yo siento que el padre o la madre si abre el libro, pero no sabe de que se trata el tema... lo más conveniente darles una guía mensual a los padres, saben que señores vamos a darles los temas pero me van a ayudar, no les pongan tarea pero por lo menos platiquen, hagan que se desenvuelva, así que el promedio general de 9 no es.

GARY: Si habláramos de un promedio de 7.5 cómo lo considera...

M. Norma: Bajo, aunque un 7.5 no lo creo porque yo veo que mis compañeros le echan ganas y todo eso, digamos que siempre tratamos de cubrir el programa pero también hay tantas cosas que no nos permiten cumplir con nuestra labor, que la ceremonia de los lunes, que organizar esto, que el

que no los ves y si lo ves es rapidito y no te alcanza, un 7.5 no creo, quizá un 8.5 yo creo - sonrío -. Aunque mira, eso de la evaluación es muy raro, porque hay gente que es muy dura, hay un acuerdo donde marca que a los niños no se les va a limitar por un examen, pues tienes que tomar en cuenta su participación, tareas, trabajos en clase, a veces hasta su conducta, y hay gente que no, que es muy rígida, muy estricta y que lo que el niño sacó en el examen es lo que se va a la boleta, entonces siento que es malo, porque entonces el demás trabajo del niño no lo está tomando en cuenta y entonces baja mucho su promedio, si pueden ser excelentes maestros pero si en ese aspecto son muy estrictos, como la maestra Eva, que una señora me platicó no se si sea cierto, a veces nada más te metes a tu salón y hay gente que no conoces hasta que te platican algo, me platican es que así como sale en el examen se va a la boleta, y pues siento pues que no, porque a veces un examen lo altera lo altera tanto, que todo lo que está ahí si te lo puede decir de manera verbal, te lo borra el mismo contestando tiene otra perspectiva y uno no lo entiende, un examen creo que no es lo básico pero bueno es lo que se determina por parte de los superiores...

GARY: Cómo considera el papel que desempeña el Director de la escuela...

M. Norma: Bien, porque nos va llevando nos va diciendo de lo que se va a trabajar, trata de buscar que estemos en un buen lugar de trabajo, que tengamos todo a la mano nos da materiales, nos da asesoría, trata de dar asesoría cosa que en otras escuelas no hay, y pues si realmente desempeña un buen papel como director, siento que como director es ecuaníme aunque a veces hay condiciones en las que trata de hacer... por ejemplo cuando hay una compañera que tiene un problema, en ese momento pues te ayuda, a todo mundo trata igual, al menos así lo siento. El es muy flexible, aunque tampoco puede ser muy estricto porque se ganaría la enemistad de uno, cuando son la ley así llega un momento que tienen problemas, pero él no, trata de que uno esté lo mejor posible y pues buscar lo mejor para la escuela. Mira el director es sindicalista, no es dicidente, antes decían que los dicidentes eran los que trabajaban más o sea todavía como que no logro entender esos términos, pero siento que eso ya no existe, o al menos ya no se maneja tanto. El director es una persona con la que puedes hablar, entiende las pláticas sobre todo cuando tienes un problema, antes de llegar al oficio, al reporte, a ya ponerle en el banquillo, el siempre demuestra disposición y habla, trata de buscar el llegar al entendimiento a las palabras primero, y sobre todo cuando algunas compañeras tienen algún problema las escucha les ayuda, par que no vayan a salir con una consecuencia, y si nos brinda pues confianza en el trabajo, todo, materiales todo eso

GARY: Cómo es la comunicación dentro de la organización desde el punto de vista verbal y escrita:

M. Norma: La verbal, a veces si nos pasan comunicados y a veces no, pero como tenemos muy buena memoria, se nos olvida, y andamos preguntando después qué dijo?, qué se hizo? Como lo dijo, y existe mal entendimiento por parte de uno o a veces las órdenes están dadas de otra manera y uno ya las modificó, mira dentro de la escuela una de las comunicaciones más usuales es el realizar juntas donde se habla de qué y cómo se llevarán a cabo los proyectos, ver algunas cuestiones, sobre todo son de trabajo a nivel escuela, rara vez se llega hablar de algo independiente, que sería lo excelente yo tengo un problema ayúdenme, díganme, como le hago, pero a veces estamos tan llenos de trabajo que nos alargamos y dejamos a los niños solos, realmente por el tamaño de la escuela y los niños están más del tiempo de lo acostumbrado, comienzan alterarse, comienzan la indisciplina, y al rato tranquilizarlos es difícil. En realidad las juntas son planeadas, sobre todo las que se hacen cada mes llegan los maestros y exponen su trabajo, ya con esta modalidad ya no son juntas sino que son Talleres, donde se reúnen los del consejo técnico, para el mejoramiento de la expresión oral, y cuando se tiene una agenda llena, el director te la tiene que dar y hay cuestiones que las juntas son urgentes, como el asignar un trabajo para mañana, y son juntas espontáneas pero que se tienen que realizar, mira las juntas mensuales son todo el día, bueno dentro del horario de labor, como por ejemplo el día 27 va a ver una donde se reúne el consejo técnico y ya está asignado quienes son los que van a trabajar todo el día y se tiene que realizar, las espontáneas se tratan de dar en la hora del recreo para no estropear la conducta de los niños, depende de como llegue la agenda a veces, se da una polémica y a veces se va hasta tres cuartos de hora, de la hora que se debe re iniciar labores en el salón de clase, lo que genera problemas en los niños como el de la indisciplina, sobre todo niños que ya están peleando, niños que ya están muy alborotados, rompen algún vidrio, que un niño ya se lastimó, y por eso tratan de darse la media hora para evitar precisamente todo eso, por

a la comunicación escrita, pues se maneja siempre oficios, donde te informan que es lo que vas a trabajar, y considero que es la que más resultados da, por que cuando llega el oficio y te enteras de lo que se asigna ahí, tienes que firmar, y pues llega el momento en que te estas comprometiendo, quiere decir que leiste el oficio, aunque muchas veces lo lees rápido y no lo entiendas pero la idea es que lo leas y si tienes alguna duda, pues pregúntes, porque en el oral, se me olvidó, no me acordé, se me fue mil cosas, mil pretextos y ya no se llevan a cabo, en cambio ya poniendo tu firma ya existe el compromiso, y pues siento que las palabras es como a veces dicen, que las palabras se las lleva el viento, y pues mejor así escrito.

GARY: En este caso, ustedes tienen comisiones que cumplir, me puede decir cuáles son dichas comisiones?

M. Norma: Existen Puntualidad y Asistencia, Acción social, apoyo técnico pedagógico, simulacros, carrera magisterial que es la que yo tengo, higiene escolar, eh... asistencia, la secretaria del consejo técnico, eh rincones de lectura. comercializadora si son esas, en algunas hay dos gentes, en otras es una gente como por ejemplo Carmelita que es la Secretaria del Consejo Técnico y Periódico Mural que es casi las no implican trabajo, o como Antonio que esta a cargo del Teléfono y Copiadora,

GARY: Cómo considera esas comisiones...

Regular, bueno algunas porque hay algunas que no trabajan mucho, como por ejemplo Higiene Escolar que esta a cargo de la maestra Eva, el chiste es que a los niños se les motive para que vayan bien presentados, por medio de carteles, pláticas, asesorías, de que en la escuela se trate de... pues no de hacer la limpieza a cada rato sino de que no se tire basura, y cosas así, y eso es uno de nuestros pleitos todos los días, y de repente por ahí pasan y revisan a los niños pero muy esporádicamente. Por otro lado, tenemos la comisión de Disciplina, que esta a cargo de Luisa y Melina y considero que esta comisión no funciona, es que tenemos niños de todos lados no nada más de San Mateo, sino de Peñitas, del Jaral, de la Margarita Maza, de Jardines de Monterrey, de la Bonfil, y hay algunos niños que son muy problemáticos, entonces son los que generan todo, a parte de que a veces el niño quiere salir al recreo y jugar, pero no hay lugar, o sea no estan acostumbrados a estar sentaditos un rato, de por sí dos horas sentados en el salón, y salen a recreo y otra vez sentados, ellos quieren salir a jugar, a gritar, o sea, y son niños... Hubo una ocasión en que el profesor de Educación Física les hizo jueguitos y si empezaron a jugar y todo eso, pero es tanta su vitalidad, que será mejor crearles otras cosas, inventarles alternativas para que gasten esa energía, por que la clase de educación física no les basta, ellos quieren... vivir.

GARY: Cuáles son los problemas principales que afectan a la escuela...

M. Norma: Académicamente, fomentar la lectura En el caso de los niños me preocupa Matemáticas, o sea el razonamiento que tienen los niños para resolver problemas a veces como que no lo desarrollan muy bien, no se a que se deba, y el otro, es fomentar la lectura porque el niño, viene, ...llega a la escuela les dejas trabajo y no lo quieren hacer, y considero que los padres nos deberían de ayudar en este aspecto, que lean que entiendan pero que principalmente entiendan lo que lean, otra cosa por ejemplo es que nosotros no conocemos a los niños y a veces, tienen algunas limitaciones, que estropean, que luego no permiten que lo realice bien, pero sin embargo no los conocemos, los marcamos en una banquita y de ahí no te muevas y san se acabo, no nos damos oportunidad de platicar con ellos y saber que es lo que tienen adentro, y sobre todo que nosotros luego no utilizamos bien el material que nos ofrecen, en este caso como es el material didáctico, que ahí están bien guardados, se empolvan se vuelven a limpiar, se vuelven a empolvar y sin embargo hay una gama de materiales que pues esto es para que estuviera mejor

En cuanto a las relaciones con mis compañeros, pues mira la mayoría de los que trabajamos aquí son mujeres, y pues a veces que ya se hizo el chismecito, que aquello, que me dijo el otro, y pues a veces si perdemos tiempo en eso, el estar pasando el chisme como telefono, y generalmente el chisme es sobre aspectos personales casi siempre, como ves, tu como viste y a veces pues perdemos un poquito más de tiempo, y a veces estamos hasta media hora, platicando, cuando debería de ser en otra cuestión, y por lo general, los problemas, digo las relaciones pues ahí van, casi todas tratamos de hacer y digo todas por que nada mas hay un maestro, y el director, y de ahí en fuera, puras niñas eh,, y pues si tratamos de llevarlas bien de vivir tranquilas, y pues sobre todo de hacer nuestras labores. Por otro lado, antes por ejemplo, tratábamos de que cada fin de mes se realizaran

taller tenemos media hora de almuerzo, y es ahí el festejo, antes no cantaban las mañanitas y ahora ya no dijeron algunas maestras que ya están viejitas y pues ahora ya no, que no les gusta que les dijeran su edad, ni cuando cumplían años, y entonces ya se quito todo esto, si recuerdan cuando es tu cumpleaños, te siguen felicitando, y pues es un estímulo para uno el sentir que sigues viva.

GARY: Si usted fuese directora de esta escuela, que cosas implementaría y que cosas quitaría...

M. Norma: Mira hablámos de que la escuela está organizada, bueno supuestamente está organizada, pero, yo creo que es normal en todas las escuelas, sobre todo por que se trabaja con niños todo el tiempo, e incluso se debe involucrar a ellos, para que ellos también sientan que no porque son niños no tenemos ninguna responsabilidad y también tienen ellos que verse involucrados en todo esto.

GARY: Cómo ve la organización a corto, mediano y largo plazo...

M. Norma: Pues a corto, pues que ya estamos cambiando, sonríe, a mediano pues que mejoremos la calidad y sobre todo que nos involucremos correctamente como debe de ser, y que cada quien tome como responsabilidad su papel, para que esto siga adelante, y siga y siga y siga, porque cada año el reto es más grande, y no hay que dejar que esto caiga sino que se deba seguir, seguir, y seguir, sobre todo esforzándonos y preparándonos más. Realmente la escuela tiene mucha demanda, luego les digo a los compañeros que si ya no hay más niños es porque ya no hay más lugares, por que ya no hay bancas sino si nos hubieran saturado hasta 50. Y lo malo es que cuando hay muchos alumnos no sabes si dedicarte a cuidarlos o dedicarte a trabajar, también es malo el exceso, cuando es un nivel medio, digo de treinta y cinco y no de cuarenta puedes trabajar con ellos ayudarte incluso con los padres de familia, pero cuando estas hablando ya de 50 es imposible, no terminas de calificar no puedes tender situaciones, y es un poquito más de indisciplina porque no cabrían en los salones, el número ideal, para mi yo diría que es de 35 niños, sin embargo, tengo 41.

GARY: Bueno, pues le agradezco el tiempo que me dio para esta entrevista.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Gary: Qué tiempo tiene laborando en la escuela Benito Juárez?

M. Rosita: Bueno. Tengo laborando 16 años, entré a trabajar aquí el 27 de septiembre de 1986, soy maestra de grupo, he tenido muchas experiencias en cuanto al proceso educativo, en un principio me fue difícil adaptarme al ritmo de trabajo de esta escuela, yo venía de una escuela donde eran pocos grupos, trabajaba en la escuela Niños Héroes de Chapultepec, que está en Satélite y el ritmo de trabajo, era muy distinto al que me encontré aquí en la escuela Benito Juárez, en el transcurso de estos años he adquirido mucha, mucha experiencia en cuanto al trabajo, considero que cada año, voy adquiriendo mayor desenvolvimiento en cuanto al trato con los niños, y al desarrollo de los contenidos de las clases con el grupo.

Gary: En la Secretaria de Educación Pública, qué tiempo tiene de servicio ...

M. Rosita: 22años, ya son 22 años, donde he tenido satisfacciones personales como profesionales, osea me siento satisfecha cuando termino una clase y veo el desarrollo, o sea cuando obtengo buenos resultados al igual cuando doy una clase y siento que no funcionó bien, o sea cuando la superación que es lo principal en que se basa nuestra filosofía, el hacer bien las cosas, el cumplir en una palabra, con el trabajo.

Gary: Hablando de cumplimiento que papel juega un horario de clase ...

M. Rosita: Pues un papel muy importante, considera para poder cumplir con los objetivos que nos proponemos el horario debería ser más amplio, porque en ocasiones no nos da tiempo de terminar la clase, lo que hemos programado no da tiempo, pienso yo que en sí, no nada más en esta escuela sino que en todas las escuelas se debería ampliar el horario de clases, para cubrir perfectamente pues, los objetivos, o las asignaturas que tenemos ya programadas.

Gary: Ahora que menciona las asignaturas usted sabe cuál es el tiempo que se le debe dedicar a cada una de ellas a la semana?

M. Rosita: Sí, o sea de las asignaturas que impartimos ya sea desde primero a sexto varía, en primer grado a segundo es español, matemáticas, conocimiento del medio, educación artística, educación física, y de tercero a sexto es, son ocho asignaturas, las cuales este, se dividen entre las veinte horas, y así cada asignatura tiene su tiempo para cubrir las veinte horas.

Gary: Con estas veinte horas, si llegan a cubrir las asignaturas?

M. Rosita: Efectivamente no, no porque hay tiempo que no es que se desperdicie sino que, por ejemplo el tiempo que se le da a la hora de formación, ahí es un tiempo que se toma que generalmente son diez minutos, no son diez minutos de estar en el patio, sino que se dan en los que se forman los niños en el patio se dan cinco minutos, a la entrada y a la hora del recreo, eso agregar cuando los niños entran al salón acomodan y demás ya son otros cinco minutos, que se afectan para iniciar las labores tanto de la entrada como después del recreo, también el tiempo que se emplea para atender a los padres de familia, y las llamadas de parte de la dirección para tratar algún asunto administrativo, o de organización de la escuela ahí es donde se toma otro tiempo que le corresponde a las asignaturas. Los asuntos que generalmente se tratan dentro de la dirección escolar son de índole administrativo, es decir, sobre lo que requiere en cuanto a documentación de parte de los profesores, como también el organizar eventos como programas cívicos que se realizan dentro de la escuela.

Gary: Qué otras causas considera impiden que se den las horas estipuladas de clase ...

M. Rosita: en sí mira, no considero que sea una pérdida de tiempo, que digamos que no se estén empleando no, porque a la hora en que los niños están formados y están realizando ejercicios, como el de tomar distancia, franco derecho o franco izquierdo, se está ejercitando el aspecto psicomotriz, o sea las lateralidades sí, o sea no es un tiempo totalmente desperdiciado, sino que se toma un poco de tiempo de las asignaturas pero hasta cierto punto está vinculado, supongamos que yo a la primera hora de ocho a nueve de la mañana español ya si tomo esos cinco minutos a la hora de entrada ya no tuve los 60 minutos de español sino que quedan 55 minutos, igual las llamadas de parte de la dirección todo va dentro del trabajo, o sea no hay un tiempo en sí que se desperdicie o que no se utilice para algo provechoso, o sea todo va dentro del trabajo no, y que debe uno de cumplir.

Gary: Cambiando un poquito de tema que opinión tiene sobre las instalaciones de la escuela ...

M. Rosita: En cuanto a los salones considero que están bien, están ventilados, hay suficiente luz, el mobiliario con el ¿qué se cuenta es el adecuado igual con el patio de la escuela, donde si veo que hay problemas es la instalación sanitaria, los baños sobre todo el de las niñas, siento que son insuficientes para el número de alumnos que hay siento que son insuficientes.

Gary: y sobre el nivel académico:

M. Rosita: Lo considero medio, siento que nos falta preparación osea actual, y se que varios compañeros pasamos por la normal básica, otros compañeros tienen la licenciatura pero, a veces no cuenta tanto la preparación sino también cuenta la experiencia obtenida por el tiempo trabajado pero también es importante la preparación actual, el preocuparse porque en la actualidad hay ahorita muchos cambios, yo recuerdo que desde que inicie a trabajar hasta ahorita pues ha habido varios cambios en el proceso educativo, desde los contenidos, y uno como maestro pues se debe adaptar a esos cambios como es por ejemplo ahorita la computación no, siento yo que la computación pues va hacer una herramienta utilizada en mayor porcentaje para la impartición pues del trabajo educativo, como maestros siento yo que nos falta, prepararnos, actualizarnos, pero que toda esta responsabilidad no nos la hagan sentir que es únicamente de nosotros, por que si sea dado el interes de muchos de mis compañeros cuando estamos preocupados en superarnos porque al superarnos el trabajo también se nos facilita, es más fácil porque conoces mejor el tema y desempeñas mejor tu trabajo frente a los niños, pero volviendo a lo anterior, pienso yo que la responsabilidad en superar no debe recaer tanto en nosotros como profesores, como te repito si hay varios maestros que estamos interesados en superarnos pero no hay tiempo suficiente que las autoridades deberían de buscar estrategias para que el maestro se supere, bueno que vayan a los cursos los sábados, y pues si hay, varios maestros van a cursos sabatinos, y siento que podríamos estudiar la U. P. N pero a veces lo queremos sin esfuerzo alguno siendo que lamentablemente las clases son entre semana, y bueno los maestros somos personas con una vida personal, tienen una vida familiar, también debemos atender esa situación, la familia, si se pone en una balanza el aspecto familiar y la profesional gana un poquito más la familia no, entonces si muchos maestros yo inclusive, he estado asistiendo a cursos los sábados pero, llega un momento en que se llega a tener conflictos, problemas entre la familia, de que no se atiende pues la situación familiar, entonces siento yo que no se puede atender, entonces siento yo que de parte de las autoridades deberían de haber estrategias para que en efecto nosotros nos actualizáramos, al menos de mi parte si hay interés porque obviamente ese interés nos va llevar a un desenvolvimiento más eficaz en nuestro desempeño académico.

Gary: ahora bien, cuál es el enfoque que se le da a una escuela con calidad...

M. Rosita: Se pretende que los niños obtengan mejores resultados en cuanto a calificaciones, en cuanto a desarrollo o sea que se obtengan en si mejores resultados, y eso pues se va ver en sus calificaciones, no sé cual sea el promedio que caracterice a una escuela con calidad, sin embargo, considero que para algunas escuelas un 8.5 es bueno o para otro quizás con un 7.0 se conforman, todo depende de los intereses de la escuela, su ubicación, el nivel social que existen en su entorno, etc. también el número de niños que estén inscritos en el plantel, por ejemplo aqui en la Benito tenemos casi 640 niños cuando en el turno de la tarde son poco más de 350, entonces por supuesto que hay una gran diferencia en cuanto la calidad que se le pueda ofrecer a los alumnos en cuanto a la educación.

Gary: cuál es el número ideal de alumnos por grupo

M. Rosita: Lo ideal son 30 alumnos. En la Benito varia de 40 a 42 alumnos en cada grupo. Por lo que estamos hablando de una sobre población aunque las autoridades dicen que no eh!, que son entre 35, pero bueno yo trabajando con grupos menores observo mejores resultados, o sea estando trabajando con un grupo menor se atiende mejor a los niños

Gary: Qué opinión tiene usted sobre el nivel académico de la Benito Juárez en general...

M. Rosita: Pues Bueno, este bueno, en general obviamente pues hay excepciones pero si en general lo considero bueno

Gary: la escuela tiene algún reconocimiento a nivel zona?...

M. Rosita: si, esto ya viene desde hace tiempo, en los concursos que ha habido a nivel zona, a nivel sector, la escuela a sobresalido en concursos como por ejemplo: en la olimpiada del conocimiento

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

infantil, oratoria, carteles, generalmente a nivel zona, junto con otra escuela como es la Rodrigo son las dos únicas que han estado en primeros lugares.

Gary: me llama la atención el saber en qué consiste la olimpiada del conocimiento infantil

M. Rosita: este concurso se lleva a cabo con niños de los sextos grados y se lleva en distintas etapas, es una evaluación que se les hace a los niños de sexto grado para sacar al mejor alumno del grupo, escuela, zona, sector; y el niño que gana va entre el mes de Julio y Agosto a desayunar a los pinos con el presidente de la república, donde hacen un recorrido a lo que antes le llamaban la ruta Hidalgo, o sea, en cada estado eligen al mejor niño, este concurso es a nivel Nacional, en cada estado hacen lo mismo, y ya al finalizar son 32 niños los que participan. Hace como 4 años en el 98 o 99 uno de mis alumnos obtuvo el primer lugar de la escuela, zona, sector; y ya nada más nos faltó la última etapa a nivel estatal nos quedamos en la penúltima etapa final. Eso es lo más alto en que la escuela ha sobresalido y en otros años casi siempre se ha obtenido el primer lugar en este concurso de conocimientos básicos que es de los niños de sexto grado y nada más.

Gary: cambiando un poquito de tema, me podría decir con respecto al horario de labores, ¿cuál es la entrada de los profesores de esta escuela?

M. Rosita: oficialmente es a las 7:50 a.m y la tolerancia sería de las 7.50 a las 8:00 de la mañana, oficialmente cuando un maestro acumula tres retardos se hace acreedor a una sanción, es decir, es una falta de labor y ya la falta es un día de descuento, aunque aquí en la escuela no se ha prosedido así, el director no lo ha aplicado, por lo que parecería mentira, pero si afecta a la organización dicha situación, ¿sabes por qué?, por que a veces se nos da la libertad de que no haya sanción y continuamos, siempre va a ver un motivo o algo, pretexto de que llegue tarde, pero siento yo que si ya se empezara a aplicar la normatividad, buscaríamos la manera de no incurrir en eso, pues por que ya dolería, o sea, duele en el sentido de que pongan frente a tu nombre RETARDO ahí ya como que dices, hijole como que ya van a ver mis compañeros, aún cuando si llega uno tarde se anota uno 8:02, 8:05, ahí es cuando uno se da cuenta de que no se llegó a la hora, pero esto se pasa por desapercibido, en cambio cuando ya te ponen una norma, como que causa pena y si te aplican el descuento ahí si como que ya te duele, por que te afecta la situación económica

Gary: para usted ¿qué sería lo ideal?

M. Rosita: me la pones difícil, por que yo incurro mucho en eso, y parecería que estaría hechándome tierra por que considero que si incurro a esa falta con frecuencia pero no sé como somos los seres humanos, que necesitamos que nos sometan, como que, como te podría yo decir, como que con palabras no entendemos, de veras a veces parece irónico, bueno, el maestro nos ha dado esa facilidad de no poner notas y demás, bueno, el director y pues uno debería de corresponder a esa flexibilidad que hay de parte de él, debería de aplicar esa sanción , bueno, aunque no al extremo verdad, ni con mucha rigidez, si o sea, el director ha platicado mucho con nosotros y ha externado que no solo se debe cumplir con los objetivos de las asignaturas, también cuidar la imagen que se le de a los padres de familia, pero sobre todo con los niños, por que no es posible que se les exija asistencia y puntualidad cuando uno no es capaz de cumplirlo, o sea, hay que hacerlo pero con el ejemplo, el maestro nos ha hablado también no solo de la asistencia y puntualidad, si no, por ejemplo, vigilar el recreo pues él no los ha hecho ver pero cuando yo he visto que funciona esto, es cuando ya te aplican la normatividad, yo lo he visto y no solo conmigo, si no también con los compañeros cuando ya aplican la normatividad ya vamos entendiendo

Gary: usted sufrió un cambio directivo hace algunos años puede decir si esta normatividad se llevó a cabo en algún tiempo

M. Rosita: si

Gary: era muy rigida esta normatividad?

M. Rosita: no, en extremo no, era rigida pero en extremo no, o sea si hubo un cambio, en cuanto a lo que te estoy mencionando, ahí si habia que marcar retardos, faltas y demás entonces de alguna manera, pero no la sentia yo rigida, en extremo no. Considero que debe de haber un equilibrio ni muy rigido ni muy flexible.

Gary: como considera la comunicacion dentro de la escuela...

M. Rosita: la considero como uno de los problemas más importantes que existen actualmente, lamentablemente hemos tenido muchos obstáculos a la hora de realizar "ciertas actividades", el que se da una orden para hacer un oficio como cumplimiento y reporto un fecha de entrega y no

poder entregarla a tiempo a causa de la falta de información, vaya que si te crea un conflicto, este, realmente no es común, aunque pensándolo bien si es frecuente, nada más que, como realizas las actividades en sobre tiempo o a desatiempo, mejor dicho, no se le toma la importancia debida. Tu Gary lo haz vivido, simplemente hace una semana, con el llenado de la compatibilidad, por ejemplo, no me vas a dejar mentir que cada uno de nosotros teniamos una manera distinta de pensar en como se debia llenar dicho documento, pero la falta de ponernos de acuerdo en cuanto a datos, tales como la fecha, el sueldo, que si llevaba la zona escolar, o que si se le ponía el código postal, etc. tú viste que fueron factores que obstaculizaron la entrega oportuna de este documento y ya que se habia logrado entregar, al día siguiente de la entrega nos regresan estos documentos por "detallitos" que salieron a la luz y que por ellos todos los documentos estaban mal. Es un claro ejemplo que ante la falta de información puede generar problemas que lamentablemente, incomodan y ponen de malas a cualquiera, principalmente tú creo que fuiste la más afectada por que tu nos hacias el favor de seguir nuestras ordenes mal empleadas.

Gary: cuales son los medios por los que se comunican?...

M. Rosita: un 80% diria yo que es verbal, el otro 20% pues es con el uso de la tecnología como el teléfono, internet, que esto muy poco se da y con el uso de oficios, generalmente los oficios son enviados por parte del director donde nos informa de algunas actividades a cumplir y que al terminar de leerlo, debemos firmar todos los maestros de enterado, esto es más frecuente y es lo que más a funcionado al menos a mi parecer...por que en ocasiones estamos tan aglomerados de trabajo que lo lees de manera rápida que a la hora de cumplir, ya no sabes que es lo que debes cumplir.

Gary: Como considera la comunicación entre el director y los maestros...

M. Rosita: buena, aunque en ocasiones si se han dado malos entendidos porque unos escuchan una cosa y otros escuchan otra, digamos si el director dice que el próximo viernes habrá junta con los padres de Familia, algunos escucharemos tal cual fue la indicación, pero otros entenderemos que es con la Sociedad de Padres de Familia, por lo tanto ahí nos tienen el día jueves a las 12:25 hrs, preguntándole a la mayoría de los profesores cual fue la indicación inicial que el director dio. Bueno esto queda como un ejemplo, pero que en ocasiones si se ha dado, pero en general considero que la comunicación si por lo menos no es del todo buena, por lo menos nunca nos falta. El director es muy flexible en este aspecto, y por su propia forma de ser nos escucha y siempre procura tener una solución o encontrar una solución ante un problema dado.

Gary: y la comunicación entre ustedes los profesores...

M. Rosita: Mira, aquí si que me pones en un dilema, lo que sucede es que hay personas que por "X" o por "Y" razón no se llevan bien, pero esto no es de ahorita te puedo decir que por los años que tengo trabajando en la escuela siempre ha habido situaciones de distanciamiento entre los profesores, no en todos, aclaro, pero si hay uno o dos elementos que siempre han juntos, y que casi no conviven con los demás compañeros, aunque bueno, quiza sea por la edad que los demás miembros tienen ya que son jóvenes, o quizá sea por que en ellas ha surgido una amistad desde hace muchos años, y por lo tanto a los miembros que han ingresado recientemente como que no se ha dado la oportunidad de convivir con ellos. Hay grupos, te puedo decir donde existen más elementos que otros, como el caso que antes te he mencionado, por lo tanto si habláramos de las relaciones en general pues si te puedo decir que están divididas por la edad, por el lugar donde viven, por las creencias, por sus gustos a fin, como otros más. Margarita, espero que te sirva de mucho esta entrevista y disculpa por no darte más tiempo pero, ya dieron el toque de entrada de los niños de la tarde y...

Gary: Le agradezco su valioso tiempo que me ha dado

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Entrevista con el Director de la escuela Benito Juárez, Profr. Adrian Cardenas San Román.

Gary: Qué tiempo tiene laborando en la Secretaria de Educación Pública?

Director: 23 años.

Gary: Las experiencias que ha tenido en su trabajo han sido satisfactorias?

Director: Pues yo pienso que ha habido de todo, pero yo pienso que ha habido más satisfacciones que decepciones, yo pienso que cuando trabajas bien y con gusto, que te gusta tu trabajo hay más satisfacciones que decepciones... Mira, en esta escuela tengo cinco años laborando y una de mis satisfacciones fue que cuando llegue a esta escuela me encontré con gente muy responsable, bien organizados, que además no necesita uno de andarlos "carrerando" con las cosas que van hacer, además me encuentre con padres de familia que son gente de trabajo, que les gusta trabajar, colaborar con la escuela y dentro de las grandes satisfacciones pues estan por ahí de que los proyectos que hemos pues planeado, se han llevado a cabo uno de ellos y que me da mucha satisfacción haberlo logrado es el aula de medios, donde se cuenta con 20 computadoras, que estan en red y que se encuentra la señal de Edusat, y bueno satisfactoriamente ahorita está trabajando. Al igual que, pues algunas otras obras que se han hecho dentro de la escuela, los pisos de los salones, y sobre todo que se ha mantenido el nivel de la escuela, mi preocupación era que el nivel académico, se fuese abajo a mi llegada, y no creo que se ha mantenido a buen nivel dentro de la zona escolar, sector hemos tenido la gran satisfacción, de que uno de los alumnos haya llegado a ser campeón en la subdirección escolar, en la Olimpiada del Conocimiento y en los concursos que siempre nos han convocado, generalmente hemos logrado siempre primeros lugares, prueba de ellos es el de fútbol al que asistimos este fin de semana el que los niños fueron a participar a nivel nacional, en un evento que organiza FORD.

Gary: Usted ha señalado el nivel académico, cómo lo considera de parte de los profesores...

Director: Yo creo que tenemos buen nivel académico, tenemos gente muy bien preparada, gente con licenciatura, recientemente una compañera con una maestría, yo creo que hay un buen nivel sobre todo que tenemos una bonita combinación que es juventud y experiencia. En todas las instituciones, y yo creo que en todas las organizaciones tienden a unirse por grupos, generalmente por afinidad que normalmente es por la edad, por el tiempo que llevan en la institución, etc. Considero que los miembros de la escuela tienen cosas positivas, y debe uno de encontrar esas cosas positivas en cada uno de los elementos, par poder explotar un poquito la personalidad de cada uno de ellos, no todos son buenos en todas las cosas, cada quien tiene su especialidad y es bueno en una cosa, y yo creo que sabiendo explotar y combinar esas situaciones positivas de ellos, yo creo que se logran cosas buenas.

Gary: Los profesores tienen una hora de entrada aquí a la escuela, que pasa cuando no se llega a esa hora...

Director: Ellos deben entrar a las ocho de la mañana, y cuando no llegan a esa hora, mira la hora de tolerancia es de 7.50 a 8.00hrs, y cuando llegan después de esa hora, normalmente lo que debe de hacerse, de manera normal con la normatividad es pues hacer un reporte, primeramente se hace el llamado de manera personal, y si el maestro reincide se hace el reporte por escrito, y de acuerdo a tres retardos, equivale a una falta lo que amerita un descuento, vaya es lo que le llamamos una sanción. A veces como directivo debes de ser un poquito flexible porque si te vas a la normatividad y la aplicas tal cual es, este pues a veces te brinca la situación, te puede crear un conflicto, tampoco se puede dejar este, como se dice por ahí, "sentar mancha" por ahí a los compañeros verdad? Yo creo que a veces debes de escuchar la razón del compañero, porque cuando llega tarde pues encontré un tráfico tremendo, obviamente cuando ya se reincide repetidamente, pues si se aplica la normatividad, y en la escuela si se ha aplicado y ha llegado descuento a tres compañeros.

Gary: El que el profesor llegue tarde, que problemas genera esta situación...

Director: Pues se afecta a los alumnos, cuando nosotros llegamos tarde no les podemos exigir que ellos hagan lo mismo, yo creo que hay parte de nuestra ética llegar temprano y con base a esto pues educar a nuestros alumnos, para que ellos lo hagan igual.

Gary: Como considera el proyecto de Escuela con Calidad...

Director: nosotros no estamos en este proyecto, la Escuela con Calidad es un proyecto que lanzó el gobierno federal este en el cual a través de recursos económicos, ellos proporcionaron 100 mil

pesos, con estos cien mil pesos podían comprar pues televisores, videocassetas, lo que hiciera falta en la escuela, de igual manera se supone que debe de haber más comunicación entre maestros y padres de familia, para que esta calidad se dé en sí, pero yo creo que la Calidad se encuentra en cada uno de los compañeros maestros.

Gary: Ahora que ha mencionado la comunicación entre maestros y padres de familia, que entiende por comunicación...

Director: Pues yo entiendo que la comunicación se debe de dar en todos lados, debe de dar una relación muy abierta y muy estrecha además, a la vez, porque normalmente, desde la familia cuando hace falta comunicación, existen problemas, si nosotros no nos comunicamos como padres con los hijos, al rato vamos a tener problemas que no vamos a poder solucionar, en la escuela sucede lo mismo, si no existe comunicación entre el Director con sus maestros, pues a veces también se toman decisiones por ahí que no convienen a la institución, de igual manera debe existir una comunicación muy estrecha con los padres de familia con los maestros, porque de esa manera yo creo que es como podemos avanzar en la educación.

Gary: Como considera la comunicación en la escuela...

Director: Pues yo creo que es buena la comunicación, salvo que únicamente con sus excepciones, Hay uno o dos maestros que quizá no entablen comunicación durante el ciclo escolar por problemas muy añejos, y a pesar de que los hemos tratado por ahí de acercarlos, no se han dejado los compañeros, pero en sí yo creo que un noventa por ciento es buena la comunicación.

Gary: Cómo se da la comunicación en la escuela...

Director: Pues yo creo que parte desde el momento en que llegamos, desde que le brindas el saludo al compañero desde ahí empieza la comunicación, también puede ser a la hora de entrada a la hora de recreo, en una junta con el consejo técnico, hay muchos momentos para poder llevar a cabo esa comunicación.

Gary: Cuáles son los medios por el cual se transmite la información...

Normalmente me gusta hacerlo en reunión, pequeñas reuniones que hacemos a la hora del recreo, donde me gusta hacerlo de manera personal, cuando hay algo urgente y que hay que comunicarles, por medio de un escrito se lo mandamos a los compañeros maestros. Aquí conocemos lo que son los oficios que normalmente son informativos, son oficios donde expresan requerimientos, convocatorias, es lo que normalmente utilizamos. Mira, en ocasiones tenemos fallas de comunicación por parte de las autoridades, por no proporcionar la información necesaria para el cumplimiento de ciertas actividades, como por ejemplo, el llenado de un oficio como el caso de la Compatibilidad, si más bien lo recuerdas, tú misma viste los conflictos que tuvimos que enfrentar ante la falta de indicaciones de cómo llenar ciertos documentos, por que si la autoridad mandara ese documento, con un instructivo muy claro y muy preciso no hubiera las fallas que hubo, lo que sucede es que nos mandan esos documentos, llénalo, y a la hora de llenarlo como nosotros entendemos, pues es donde empieza la problemática, si hubiese existido un machote ya pre-llenado. Lo único que hubiéramos hecho es cambiar los datos, y lo hubiéramos entregado, y cuando hay fallas pues es eso. No hay una buena comunicación yo diría por parte de las autoridades para cómo se deben llenar esos documentos. Nos manda los documentos que debemos de llenar pero se les olvida mandar la información de cómo se deben de poner y a la hora que enviamos los documentos nos "retachan" por que no va cómo ellos lo necesitan, pero tampoco tiene una información muy clara y precisa.

Gary: Cuáles son las fallas comunicativas que existen dentro de la escuela.

Director: Pues a veces, yo creo que a veces cuando hay un mal entendido, llámese entre maestros, o director de la escuela, o maestro a maestro, no sé si nos falta el valor o no se si nos hace falta el tacto, o ir a aclarar ese mal entendido en el momento, a veces dejamos pasar las situaciones, de algo que no nos gustó, no lo aclaramos al rato se vuelve a dar otro mal entendido y ya se va volviendo más grande por ahí la "montañita" hasta el momento en que explota no, o a veces por que no queremos echarnos enemistades no comunicamos lo que sentimos, o no aclaramos lo que queremos aclarar, yo creo que eso puede ser una de las fallas de la comunicación.

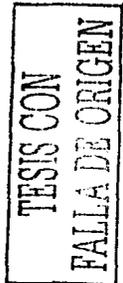
Gary: que tanta disposición considera tener par con sus compañeros de trabajo en cuanto a comunicación.

Director: De mi parte, considero que soy una persona que siempre esta dispuesta a escuchar, siempre considero que soy una persona muy abierta al diálogo, siempre he estado en la mejor disposición de escuchar a los compañeros, y sobre todo se los he comentado ha ellos, me gusta que me señalen mis errores porque yo creo que a través de ese señalamiento es como podemos crecer, como seres humanos. Me gustaria que todos los miembros de la organización se llevarán bien, yo evitaría la enemistad que existen en algunos de ellos, me encantaria que todos se llevaran bien.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFIA

- ABRAVANEL, ALLAIRE. et. al. *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos.* Legis Editores. Bogotá. 1992.
- ARIAS GALICIA FERNANDO *Administración de Recursos Humanos.* Edit. Trillas. México. 1991.
- BARTOLI, ANNIE *Comunicación y Organización* Edit. Paidós. México. 1993.
- CROZIER Y FRIEDBERG *El Actor y el Sistema* Edit. Alianza Editorial Mexicana. México. 1990.
- FERNÁNDEZ, COLLADO CARLOS *La Comunicación en las Organizaciones.* Edit. Trillas. México. 1991.
- HERRERA PÉREZ ARTURO *Atizapán. Crónicas..* México. 1980.
- HUSE, EDGAR F. et. al. *El Comportamiento Humano en la Organización.* Edit. Sitsa. México. 1980.
- JOHANSEN B. OSCAR *La Comunicación y la Conducta Organizacional.* Edit. Diana. México. 1979.
- JOS S. MENDEZ y otros, *Dinámica social en las Organizaciones.* Edit. Mc Graw Hill. México. 1990.
- MARTIN SERRANO, MANUEL *Métodos Actuales de Investigación Social.* Edit. Akal. Madrid. 1978.
- MAYNTZ, RENATE *Sociología de la Organización* Edit. Alianza- Universidad. Madrid. 1990.
- MOLES A, ROHMER E. *Teoría de los Actos.* México. ENEP Acatlán. 1992
- MONSIVÁIS, CARLOS *Historia General de México. Notas Sobre la Cultura Mexicana en el siglo XX.* SEP/El Colegio de México. México. 1981.
- OLMSTED, M. S. *El Pequeño Grupo.* Edit. Paidós. Buenos Aires. 1966.
- PÉREZ. DÁVILA JAIME *Diversidad y Comunicación. Elementos para una Planificación Global de la Comunicación. Documento sin publicar.* 1998. Méx.
- PEREZ, DÁVILA JAIME *Recursos Culturales de la Organización. Obra sin Publicar.* Abril de 1998 Mexico.



- PÉREZ, DAVILA JAIME** *13 Rasgos Organizacionales de algunas empresas e Instituciones Mexicanas. México. 2001.*
- REVILLA, MARIO** *Representaciones*
- RODRIGUEZ VAZQUEZ RENÉ** *Atizapán. Raíces de mi Pueblo II. México. Nov. 2000.*
- RUIZ, OLABUENAGA IGNACIO.** *Sociología de la Organización. Edit. Bilbao de Usto. 1999.*
- SCHEIN, EDGAR** *Psicología de la Organización. Edit. Prentice Hall. México. 1982.*
- VASCONCELOS, JOSÉ** *"Discurso pronunciado en la inauguración del edif. De la SEP" Talleres Gráficos de la SEP. México. 1922.*

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**