

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

# **Tesis**

**"La aplicación del comportamiento organizacional como una guía para conocer la percepción individual, grupal e institucional de los docentes". (Un enfoque diagnóstico)**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración**  
**(Organizaciones)**

**Presenta: Jorge Enrique Reyes Torres**

**Tutor: M.A. Pedro Márquez Fernández**

**Asesor de apoyo: M.A. Arturo Sánchez Mondragón**

m340069

México, D.F. Diciembre 2005



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## RECONOCIMIENTOS

“A la Universidad Nacional Autónoma de México”

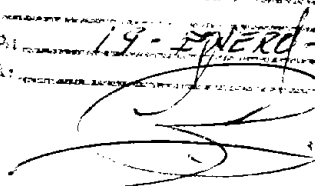
Por darme la oportunidad de luchar para el logro del grado de  
maestro, y  
por ser la Institución de mayor prestigio en México.

“Al H. Jurado”

M.A. Arturo Sánchez Mondragón  
M.A. Pedro Márquez Fernández  
M.A. Samuel Hernández López  
M.A. Rafael Rodríguez Castelán  
M.D.H. Rafael Zavala Ortiz

Por sus extraordinarias aportaciones para lograr la conclusión de  
este proyecto de tesis.

Autorizo a la Dirección de tesis de la Universidad Nacional Autónoma de México a otorgar el grado de Maestro en Ciencias con el contenido de " " y el nombre del titular de la tesis: **HOMAR E. REYES TORRES**  
FECHA: **19-ENERO-2005**  
FIRMA:



## DEDICATORIAS

“A mi esposa”

Ma. Elena Salas Gordillo.

Mejor que tu nadie sabe el valor que tiene este trabajo para mí.  
Te lo ofrezco en refrendo de mi amor.

“A mis hijos”

Jorge Enrique  
Fernando Antonio  
José Ricardo  
María Elena

Si aparte de recuerdo algún día este trabajo les significa un reto,  
mi mayor satisfacción será que lo superen.

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	<i>i</i>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO GENERAL</b>	<b>1</b>
<b>(Comportamiento Organizacional)</b>	
1.1 Antecedentes del Comportamiento Organizacional	1
1.2 Fundamentos del Comportamiento Organizacional	6
1.3 Factores Biográficos	7
1.4 Procesos del comportamiento	9
1.5 Variables Individuales	10
1.6 Variables Grupales	27
1.7 Variables Organizacionales	52
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	<b>65</b>
<b>(Objeto de Estudio)</b>	
2.1 Unidades Multidisciplinarias. (Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán)	65
2.2 Características	66
2.3 Análisis (FODA) en Dependencias Multidisciplinarias	67
2.4 Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán	69
2.5 Filosofía de la FESC	70
2.6 División de Ciencias Administrativas y Sociales	71
2.7 Estructura Orgánica de la FESC	72

2.8	Planta Académica	73
2.9	Infraestructura Instalada (Ciencias Administrativas)	77
2.10	Grados que otorga	78
2.11	Consideraciones Finales del Capítulo	79
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>		<b>83</b>
<b>(Diseño de la investigación)</b>		
3.1	Importancia de la Investigación	83
3.2	Justificación de la Investigación	84
3.3	Planteamiento de la Investigación	85
3.4	Objetivo de la Investigación	86
3.5	Variables de la Investigación	86
3.6	Hipótesis	88
3.7	Instrumento de Medición	88
3.8	Población objetivo	94
3.9	Procedimiento muestral	94
3.10	Prueba piloto	96
3.11	Validez y Confiabilidad	97
3.12	Prueba de Campo	98
3.13	Tabulación	99
3.14	Análisis Estadístico Aplicado	99

<b>CAPÍTULO 4. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO</b>	<b>102</b>
<b>(Aplicación de la Estadística)</b>	
4.1 Estadística Descriptiva e Inferencial	102
4.1.1 Variables Individuales	103
4.1.2 Variables Grupales	112
4.1.3 Variables Institucionales	120
4.2 Estadística Inferencial	123
4.2.1 Prueba de Hipótesis	123
4.2.2 Contrastación de Variables	124
4.2.3 Aprobación o Rechazo de Hipótesis	125
4.2.4 Comportamiento de las Variables	126
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES</b>	<b>136</b>
<b>(Consideraciones Cualitativas y Cuantitativas)</b>	
5.1 Aspectos Generales	136
5.2 Desarrollo y Aplicación	137
5.3 Experiencia del Método Formación-Acción	139
5.4 Comprobación Cuantitativa	141
5.5 Perfil del Académico de la FESC	144
Bibliografía	150
<b>Anexos Estadísticos:</b>	<b>152</b>
• Estadística Descriptiva	
• Frecuencias	
• Medidas de Tendencia Central	
• Estadística Inferencial	

## Introducción

La presente investigación constituye un análisis conciso y oportuno de los conceptos más importantes del comportamiento organizacional. El estudio está sustentado en las variables de cada nivel: Individuo, Grupo y Organización. Además, utilizamos un número significativo de categorías integradas alrededor del parámetro correspondiente para mostrar el impacto de la teoría del comportamiento organizacional en los administradores y organizaciones de hoy.

Por otra parte, se utilizó una terminología sencilla donde destaca la relación teoría - praxis y las prácticas del comportamiento organizacional. También conviene señalar que el estudio incluye aportaciones del personal docente en una primera etapa y pretende ayudar a los docentes a enfrentar los retos debido a la creciente complejidad y globalización de la administración.

El desglose de la investigación lo conforman cinco capítulos, dentro de los cuales el objetivo es **realizar un diagnóstico sobre los factores que influyen en el comportamiento organizacional de los docentes bajo el análisis de las variables individuales, grupales e institucionales.**

Capítulo I. Se citan las corrientes administrativas que tienen una presencia significativa dentro del comportamiento organizacional, así como los fundamentos en los que está sustentado y se aborda de una manera descriptiva las variables (individuales, las grupales y las organizacionales) que conforman esta herramienta administrativa.

Capítulo II. Se cita el marco referencial general donde destacan: Los antecedentes de las unidades multidisciplinarias, características del modelo, se desarrolla un análisis FODA, además se describe de una manera genérica la composición de la FESC donde destaca su capacidad instalada, planta académica y su conformación curricular.



Capítulo III. En este apartado se encuentra la parte medular de nuestro trabajo. Donde se establece y descansa nuestra propuesta metodológica, la cual está conformada de la siguiente manera: Importancia de la investigación, Justificación de la investigación, Planteamiento del problema, Objetivos de la investigación, Variables, Hipótesis, Instrumento de medición, Población Objetivo, Procedimiento Muestral, Prueba piloto, Validez y Confiabilidad, Prueba de campo, Tabulación y Análisis Estadístico Aplicado.

Capítulo IV. El análisis estadístico es el tema principal y lo dividimos en dos áreas: (1) estadística descriptiva y (2) estadística inferencial. Ambas implican el análisis de datos. Si se realiza un análisis con el fin de describir o caracterizar los datos que han sido reunidos, entonces estamos en el área de la estadística descriptiva.

También, se validan en este apartado las hipótesis de investigación contrastando las tres variables (individuales, grupales y organizacionales) contra tres preguntas de cada uno de estos parámetros que representan las expectativas, las motivaciones y las necesidades; los resultados se obtuvieron de las tablas de contingencia; donde la hipótesis se aprueba o se rechaza dependiendo del nivel de significancia. Los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del cuestionario se obtuvieron utilizando el software SPSS (Statistics Package Sciences Social) para Windows 10.0, cuya función importante recaerá en describir las frecuencias relativas de cada elemento que pertenece a varias categorías de las variables establecidas, instrumento de rechazo o aceptación y el comportamiento de las variables.

Capítulo V. Se establecen en forma general las conclusiones y se trataron bajo dos consideraciones; la primera por parámetro y la segunda por factores indispensables de la cultura organizacional,

Bibliografía. Se citan los diferentes libros y revistas que se utilizaron como bibliografía básica, con el objeto de que aquellas personas interesadas en el tema ahonden aún más en el rubro del comportamiento organizacional.

Se presenta un anexo que contiene las corridas descriptivas e inferenciales que dan sustento comprobatorio a nuestra investigación.

# **CAPÍTULO 1**

## **MARCO TEÓRICO GENERAL**

### **1.1 Antecedentes del Comportamiento Organizacional**

Administración científica. La época clásica cubrió el periodo de alrededor de 1900 a mediados de los años 30. Fue durante este tiempo cuando comenzaron a evolucionar las primeras teorías generales de la administración. Los autores clásicos que se incluyen son Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber y Mary Parker Follet quienes pusieron los conocimientos para las prácticas administrativas contemporáneas.

Taylor creó una revolución mental tanto en los trabajadores como en la administración al definir lineamientos para mejorar la eficacia en la producción. Definió cuatro premisas de la administración que se enlistan a continuación:

- Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo.
- Seleccionar de manera científica y después capacitar, enseñar y desarrollar al trabajador.
- Cooperar muy de cerca con los trabajadores de modo que se asegure que todo el trabajo se hace de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha desarrollado.
- Dividir el trabajo y la responsabilidad en partes casi iguales entre la administración y los trabajadores. La administración asume todo el trabajo para el cual está mejor equipada que los trabajadores.

Además, pronosticó que si seguían estos principios se obtendría la prosperidad tanto de la administración como de los trabajadores. Los obreros obtendrían mejores salarios y la organización mayores utilidades.

Aportaciones de la administración científica.

Se caracterizó por definir las funciones universales que desarrollan los administradores y los principios que constituyen una buena práctica administrativa. Fayol propuso al mismo tiempo que Taylor que todos los administradores desarrollan cinco funciones administrativas; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Pero además, Taylor describía la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios.

Administración Burocrática o estructuralista.

Max Weber, visualiza a la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural. Desarrolla una teoría de estructuras de la autoridad y describe la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Además, analizó un tipo de organización que denominó burocracia: Este era un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Weber reconoció que esta "burocracia ideal" no existía en realidad, sino que más bien representaba una reconstrucción selectiva del mundo real.

Administración del hombre social.

Mary Parker Follet, reconoció que se podía visualizar a las organizaciones desde las perspectivas del comportamiento de individuos y grupos. Pensaba que las organizaciones deberían estar sustentadas en una ética de grupo, en lugar de individualismo. Afirmaba que el potencial individual permanece solo como potencia

mientras no se le libera por medio de la asociación en grupo. La tarea del administrador consistía en armonizar y coordinar los esfuerzos de grupo. Los administradores y los trabajadores deberían verse como socios, como parte de un grupo común. Por lo tanto, los administradores deberían confiar en su capacidad de relación social y sus conocimientos para dirigir a sus subordinados.

Por otra parte, el tiempo de las organizaciones llegó en la década de los 30, impulsado por los estudios de Hawthorne. Estos llevaron a un nuevo énfasis en el factor humano en las organizaciones y a un mayor paternalismo por parte de la administración. A fines de los 50 captaron la atención de los administradores las ideas de gente como Abraham Maslow y Douglas McGregor, que propusieron que tenían que modificar las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas a fin de dar plena expresión a todo el potencial productivo de los empleados. Las teorías de motivación y liderazgo que ofrecieron David McClelland, Fred Fiedler, Frederck Herzberg y otros científicos del comportamiento durante los años 60 y 70, proporcionaron a los administradores mayores elementos de juicio respecto del comportamiento de los empleados.

Como se puede observar la historia del comportamiento organizacional abarca ideas que se introdujeron hace decenios y, en ocasiones, hasta cientos de años, de manera que las ideas que se tuvieron al principio sufrieron extensiones y modificaciones de las primeras ideas. En la actualidad se debe estudiar y aplicar el comportamiento organizacional en un marco de contingencia.

Al aplicarse al comportamiento organizacional, la teoría de contingencia reconoce que no existe una única forma mejor para manejar a las personas en las organizaciones y tampoco una serie única de principios simples que se puedan aplicar universalmente.

“Los temas del comportamiento organizacional más populares en la investigación de años recientes han sido las teorías de motivación, liderazgo, diseño de trabajo y

satisfacción con el puesto. Pero mientras que en los años 60 y 70 vieron el desarrollo de nuevas teorías el énfasis se ha trasladado hacia el refinamiento de las teorías existentes, la aclaración de hipótesis y la identificación de variables relevantes de contingencia. Es decir, los investigadores han estado tratando de identificar las variables sustantivas y cuales son relevantes para la comprensión de diversos fenómenos del comportamiento. En el fondo, esta situación refleja la madurez del comportamiento organizacional como disciplina científica. Es probable que la investigación del comportamiento organizacional continúe centrándose a corto plazo en el refinamiento de las teorías actuales, a fin de ayudarnos a comprender mejor aquellas situaciones en que es más probable que sea de utilidad”<sup>1</sup>.

### **Concepto del comportamiento organizacional**

“Es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”<sup>2</sup>.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos, donde estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Aplica los conocimientos obtenidos acerca de los

---

<sup>1</sup> Robbins, Stephen. "Comportamiento en las organizaciones "Teoría y práctica". Editorial Mc Graw Hill. México 2001.

Apéndice A-1 – A14

<sup>2</sup> Ibidem Página 10

individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia.

Se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en el que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Puesto que el comportamiento organizacional se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación del personal, la productividad el desempeño humano y la administración.

El comportamiento organizacional incluye los tópicos centrales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, proceso de cambio, conflictos, diseño de trabajos y tensión en el trabajo.

Tomemos en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento: Verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política, entre otras. Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

"El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización"<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Robbins, Stephen. "Comportamiento en las organizaciones" (Teoría y práctica). Pág. 13-15

El objetivo del comportamiento organizacional es identificar los esquemas que permitan mejorar las organizaciones y descalificar el sentido común para desarrollar un sentido profesional en la evaluación de las organizaciones.

“La mayoría de las siguientes afirmaciones son falsas, lo importante es estar consciente de que muchos de los puntos de vista que se sostienen en relación al comportamiento humano están basados en la intuición más que en los hechos”<sup>4</sup>.

Los trabajadores felices son trabajadores productivos.	Todos los individuos son más productivos cuando su jefe es amistoso, confiable y accesible.
Las entrevistas son mecanismos de selección eficaz para separar a los solicitantes que puedan ser empleados de alto desempeño, de aquellos que pueden tener un bajo desempeño.	Todos deseamos un trabajo desafiante.
Se tiene que atemorizar un poco a la gente para obligarla a hacer su trabajo.	Todas las personas están motivadas por el dinero.
La mayoría de la gente está mucho más preocupada por su salario que por el de los demás.	Los grupos de trabajo más eficaces están desprovistos de conflicto.

## 1.2 Fundamentos del Comportamiento Organizacional

“Existen pocos principios simples y universales que expliquen el comportamiento organizacional. Sus conceptos deben reflejar condiciones situacionales o de

<sup>4</sup> Robbins. Stephen. “Comportamiento en las organizaciones”(Teoría y práctica)”. Pág. 10-11



contingencia, los cuales se definen como variables que moderan la relación entre las variables independientes y las dependientes, y mejoran la correlación”<sup>5</sup>.

Existen tres niveles de análisis en el comportamiento organizacional:

a) Nivel Individual	b) Nivel Grupal	c) Nivel Organizacional
---------------------	-----------------	-------------------------

Para entender de una manera integral nuestra propuesta es necesario abordar los aspectos más relevantes de cada uno de los puntos que integran las variables individuales, grupales y organizacionales y una vez identificadas las podemos relacionar con variables dependientes. Se definen como la respuesta que es afectada por una variable independiente.

### 1.3 Factores biográficos

**Características Individuales.** Las personas ingresan a las organizaciones con ciertas características que influirán en su comportamiento laboral, las más obvias son las características personales o biográficas como la edad, el género, el estado civil; características de personalidad, valores y actitudes y niveles básicos de habilidad.

Todo nuestro comportamiento se forma a partir de nuestra personalidad y nuestras experiencias. Haremos mención de cinco variables a nivel individual de las características biográficas.

**Características biográficas.** Son características personales como la edad, el género y el estado civil que son objetivas y cuya obtención de información es fácil mediante los registros de personal. Es el historial de una persona donde se da a conocer su estado físico e intelectual, además de sus rasgos íntimos para tener una referencia.

---

<sup>5</sup> Robbins, P. Stephen. “Comportamiento Organizacional” Editorial. Prentice Hall. México 1998. Págs. 21, 22, 23.

**Edad.** Las relaciones entre edad y rendimiento en el trabajo probablemente sea un tema de importancia. Existen cuando menos tres razones. Primero, la creencia ampliamente divulgada de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad. Segundo, la realidad es que la fuerza laboral está envejeciendo. La tercera razón es que las legislaciones están haciendo hasta lo imposible por reducir las prestaciones de los trabajadores en edad del retiro.

**Estado civil.** La investigación indica en forma consistente que los empleados casados tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros de trabajo solteros. En la actualidad se ha comprobado que las persona con un mayor grado de responsabilidad se encuentran entre las personas de mayor edad.

**Antigüedad.** "Es el tiempo que se haya trabajado en un empleo en particular, podemos decir que la mayor parte de la evidencia reciente demuestra una relación positiva entre antigüedad y la productividad en el trabajo"<sup>6</sup>.

**Habilidad.** Es la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo. Lo que queremos dar a entender es que todos tienen fortalezas y debilidades en términos de la habilidad que los hace ser relativamente superiores o inferiores a los otros al realizar ciertas tareas o actividades. Es la habilidad que tiene una persona para realizar ciertas tareas con cierto grado de facilidad o el conocimiento de las cosas o la percepción que pueda desarrollar en las actividades a realizar.

**Personalidad.** Es la manera de comportarse ante determinadas situaciones. Se dice que, cuando este comportamiento está motivado hacia el logro o satisfacción de ciertas metas hay una interrupción en el cambio hacia el objetivo.

---

<sup>6</sup> D. Milbank, "Managers Are Sent To" Charmn Schools? Discover How to polish up their, acts. Wall street journal.

Niveles básicos de la personalidad.

Hoy día, existen cuatro niveles básicos de análisis para entender la personalidad, cada uno de ellos se subdivide a su vez en cuatro líneas o elementos vitales.

▪ Manipulación	▪ Neurosis	▪ Psicosis	▪ Logoterapia
----------------	------------	------------	---------------

#### 1.4 Procesos del Comportamiento

El comportamiento organizacional se encuentra en etapa de crecimiento, prueba de ello es que en los últimos años han surgido varios cambios en este ámbito. Las organizaciones se preocupan cada vez más por aspectos como la discriminación, desarrollo de nuevas técnicas de selección, evaluación y motivación del personal, entre otros.

“Los procesos básicos del comportamiento son los pasos y elementos dinámicamente interrelacionados fundamentales para la integración del hombre a su medio. Pueden resumirse en cinco aspectos: percepción, memoria, imaginación, aprendizaje y motivación”<sup>7</sup>.

**Percepción.** Es el prejuicio, que constituye aquel juicio anticipado provocado por una indebida generalización de experiencias de marco de referencia; es decir, una inadecuada percepción de la realidad causada por no remitirse a las sensaciones y tener un marco de referencia limitado.

**Memoria.** Ayuda a la percepción, siendo esta la capacidad para almacenar la información en el cerebro, por tanto; cuando nos proponemos recordar un

---

<sup>7</sup> González Martín, Olivares Socorro. “Comportamiento Organizacional”. Editorial CECOSA. México 2001. Pagina 23.

acontecimiento es necesario que este sea rescatado del almacén (memoria a largo plazo) y colocado nuevamente en la memoria a corto plazo.

**Imaginación.** Requiere de la memoria, es decir de la representación mental de objetos no presentes que pueden o no tener una correspondencia directa con la realidad y que constituye el antecedente de la creatividad (innovación).

**Aprendizaje.** El aprendizaje es un cambio progresivo, paulatino y continuo, que implica la variación en cada una de las áreas del comportamiento humano; es decir, a nivel social, emocional, cognoscitivo, del lenguaje motor, por lo que si la variación se da de manera aislada en cualquiera de las áreas antes mencionadas, esto no será aprendizaje, pues este implica la modificación en todas ellas.

## **1.5 Variables Individuales**

Todos los individuos poseemos anhelos, ilusiones o iniciativas que en mayor o menor medida representan nuestras directrices en la vida cotidiana. Es por ello, que abordamos los aspectos individuales más relevantes.

### **Definición de objetivos**

Es un proceso motivacional, "una discrepancia entre el rendimiento existente y el esperado. Alcanzar los objetivos satisface el impulso de logros de la persona, contribuye a sus sentimientos personales pues quienes tienen éxito en el logro de objetivos tienden a establecer objetivos incluso más altos en el futuro"<sup>8</sup>.

La definición de objetivos tiene eficacia máxima cuando están presentes todos sus elementos principales los cuales son descritos a continuación.

---

<sup>8</sup> Davis, Keith "Comportamiento Humano en el Trabajo", Editorial McGraw Hill, Año 2002, Capítulo V, Parte Dos, Página 136-138.

**Aceptación del objetivo.** No sólo es necesario que los objetivos se entiendan, sino que se acepten. Un método efectivo para que se consideren es permitir que los empleados participen en el proceso de su definición.

**Especificación.** Los objetivos deben ser tan específicos, claros y mensurables como sea posible, de modo que los empleados sepan cuándo los han alcanzado.

**Reto.** Es sorprendente saber que muchos empleados desarrollan mejor sus tareas cuando se les especifican objetivos muy difíciles de alcanzar, y no así cuando son muy sencillos.

**Supervisión y retroalimentación.** La supervisión no es más que la observación del comportamiento, inspección del producto o estudio de los documentos de indicadores de rendimiento, proporciona indicios sutiles a los empleados en el sentido de que su trabajo es importante, se requiere esfuerzo y se valora su contribución.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es la función básica de todo empleado, la cual se complica a medida que ocupa un nivel jerárquico superior. Esta es de suma importancia ya que incluye muchos elementos relacionados con los recursos humanos, materiales y los recursos económicos etcétera.

Las personas que toman las decisiones en una organización se deben fundamentar y basar en varios objetivos para que la decisión sea exitosa y conveniente, con el afán de eliminar errores que afecten de manera drástica tanto a la entidad como a todos sus componentes y elementos.

Estas decisiones de calidad también satisfacen las necesidades de todas las personas que tienen un interés en la organización, porque se mejoran sus condiciones laborales y el desempeño de los empleados, acarreado con esto

aumentar el valor de las acciones respecto a los accionistas y facilitar el avance de un administrador dentro de la organización; porque de esa manera todos valoran y visualizan que la persona sobre la cual ven un mando es apta e idónea para desempeñar ese puesto de suma importancia en toda organización.

Un requisito importante que ningún empleado debe perder de vista son sus fuentes de información, herramienta que juega un papel esencial para que no se caigan en equivocaciones, ya que siempre suele ocurrir que los administradores prestan demasiada importancia a información fácil de conseguir, la que produce una reacción emocional y se refiere a situaciones limitadas o que acaban de recibir.

Para evitar estos errores los empleados deben encontrar un punto satisfactorio, reuniendo información confiable y pertinente, así como también considerar un límite de tiempo para utilizar y trabajar con esa información, ya que si se continuara utilizando información obsoleta, perjudicaría el aprovechamiento de los recursos, se disminuiría la satisfacción de los trabajadores y se impediría competir en tiempos de desarrollo y globalización, de tal manera que no sobresalga la empresa y correr el riesgo de decaer hasta llegar a desaparecer, por no tener información adecuada a tiempo para tomar decisiones oportunas. Además otro punto es que el administrador tenga criterio en la manera en que tome las decisiones para que los trabajadores la entiendan, la acepten y puedan aplicar un nuevo cambio.

Hay diversas formas en que los administradores toman decisiones importantes, como las decisiones programadas que se basan en procedimientos normales de las operaciones de la organización, las cuales han quedado plasmadas por experiencias pasadas.

También se les pueden dar la oportunidad de que tomen decisiones no programadas, estas son poco estructuradas y con frecuencia únicas, ya que requieren un trato especial; por lo general exigen soluciones innovadoras o aplicaciones poco usuales de las políticas y reglas empíricas existentes.

Los administradores inteligentes y audaces se guían de un proceso racional para tomar decisiones lo cual hará que se aumente su eficacia, en muchas situaciones, este tipo de proceso paulatino de toma de decisiones aumenta la probabilidad de que el resultado de haberlo empleado sea una decisión de gran calidad, aceptada y con ética.

El administrador cuando va a tomar una decisión, debe empezar por determinar los elementos fundamentales de la situación; entre ellos debe reconocer que hay un problema a la expectativa, en espera de ser resuelto y que sin lugar a dudas hay que tomar una decisión, y después explorar y clasificar las decisiones para tomarlas.

Cuando las personas que toman decisiones no analizan el fondo de la situación, el resultado se puede ver reflejado en decisiones deficientes y no acertadas, ya que la persona tal vez no identifique todas las influencias del entorno y se equivoque al evaluar los recursos de la organización que se requerirán para tal toma de decisión.

Es por eso que el papel del administrador es de responsabilidad ya que de él, conformado por audacia, inteligencia, experiencia, en fin todos los aspectos que pudiese abarcar a nivel intelectual le son indispensables para ser una persona exitosa y respetable en el ámbito empresarial y personal. El administrador debe identificar restricciones de la situación y sus efectos en la decisión a la que llegue.

La persona que decide pasa a identificar las metas y objetivos que tendrá que alcanzar la decisión, así como los criterios que usará para alcanzarla; de tal manera que debe de tener muy acertada su base respecto a: relevancia, viabilidad, reto, mediación, planeación, equilibrio, flexibilidad, oportunidad, modernidad, crecimiento, ya que de esta manera se logra la responsabilidad para evaluar sus objetivos y alcanzar o lograr su meta. Las personas que deciden no deben confundir los objetivos con las acciones requeridas para alcanzarlos, ya que primero se deben

establecer metas y después, determinar un plan y ponerlo en práctica para lograr algo.

En una organización se deben identificar una serie de soluciones realistas y potencialmente aceptables para el problema, o varias opciones para alcanzar los objetivos establecidos en la organización.

Los administradores deben de utilizar una amplia gama de técnicas para que cuenten e identifiquen diversas alternativas, con esto se recalca la estimulación de ideas de diversas fuentes, siempre y cuando sean oportunas en tiempo y no se caiga en la obsolescencia de información, que hace ineficiente el proceso de toma de decisión.

Tal es el caso de la propuesta por Hebert Simon, a la cual llamó modelo de "racionalidad restringida" ya que mencionaba que el proceso racional estaba limitado por consideraciones del mundo real. En cambio en su modelo la persona que decide primero estudia el contexto en busca de condiciones que requieren una decisión.

Con esto da referencia a la ventaja de que la persona puede diseñar posibles soluciones, ya que se opta por lo satisfactorio. El modelo de Simon<sup>9</sup> se enfoca en producir una serie razonable de alternativas que conducen a una solución satisfactoria.

"También está lo relacionado a la toma de decisiones de manera intuitiva, este proceso es un rasgo de personalidad en quien toma la decisión, ya que es un proceso inconsciente, aunado con una serie de comportamientos observables y años de experiencia marcados por la misma decisión. Las decisiones tomadas por

---

<sup>9</sup> Gordón R. Judith. Comportamiento organizacional. Edit. Prentice Hall. 5a. México 1997. Página 222.



intuición se toman con más rapidez que las tomadas racionalmente, lo que puede producir y correr el riesgo de ser una decisión de menor calidad.<sup>10</sup>

Existe la toma de decisiones por objeción la cual presupone que las personas que deciden buscan un curso de acción, que no tenga grandes probabilidades de empeorar las cosas<sup>11</sup>.

Otro modelo para toma de decisiones es el llamado bote de basura, el cual reconoce la complejidad y la falta de sistematización para tomar decisiones que se presentan en una serie de circunstancias en las organizaciones, de tal forma que se usa la imagen del bote de basura para describir problemas y soluciones que de alguna forma pudiesen ser eficientes al unirse.<sup>12</sup>

También se encuentra el proceso llamado resolución creativa de problemas, en donde las personas pueden tratar de tomar decisiones como un ejercicio para resolver problemas en forma creativa.<sup>13</sup>

Pero a pesar de estos diversos procesos que se adecuan a cada entorno organizacional, porque de una u otra manera existen decisiones equivocadas en los administradores; esto se atribuye a que el administrador tal vez carezca de información, habilidades o experiencia; aspectos que no se pueden pasar por alto, para que sea una decisión de calidad.

Los administradores en estos tiempos se enfrentan a grandes desafíos en torno a tomar una decisión efectiva, ya que existe mucha complejidad e incertidumbre en el entorno al que se enfrentan.

---

<sup>10</sup> Ibidem. Página 223

<sup>11</sup> Opus Bis.

<sup>12</sup> Opus Bis.

<sup>13</sup> Opus Bis. Pág. 224.

<sup>13</sup> Gordón R. Judith. Comportamiento organizacional. Edit. Prentice Hall. Sa. México 1997. Página 222.

Existen otras maneras o técnicas que se pueden utilizar para mejorar la toma de decisiones y dar otro enfoque que permite mejorar la toma de decisiones tales son los casos de<sup>14</sup>.

• La lluvia de ideas.	• La técnica nominal de grupo.
• La técnica delfos.	• Los mapas de consenso.
• El groupware.	

Sea cual fuere la técnica a utilizar para tomar una decisión, el administrador debe demostrar su capacidad acertada, ya que se corre el riesgo de que todos los comentarios se enfoquen en él, de tal modo que debe tomar en cuenta los intereses de todos los elementos participantes en la misma, para su desarrollo total y éxito asegurado durante mucho tiempo, lo cual le permite competir en este mundo real globalizado.

No debe el administrador cerrarse a modelos de toma de decisión obsoletos y sin permitir acrecentar la participación de los trabajadores, ya que de ellos es de donde obtiene la mayor parte de información que le sirve de base para su elección, ya que permiten ver sus expectativas y sensibilizar a los directivos, de tal manera que no se debe olvidar el recurso humano como factor fundamental para el desarrollo de una organización, en virtud de acrecentar más su éxito.

### **Administración de procesos**

En la administración de procesos se da el aseguramiento de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional.

Lo que se persigue es poder alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente, factor de suma importancia en el desarrollo y crecimiento de una organización.

---

<sup>14</sup> Gordón R. Judith. Comportamiento organizacional. Edit. Prentice Hall. 5a. Ed. México 1997. pp. 235-238.

El desarrollo de políticas de mejoramiento continuo y el dar la solución a problemas es una actividad principal. Sus herramientas y técnicas fundamentales usadas en estos procesos son:

▪ Diagrama de flujo.	▪ Tormenta de ideas.
▪ Votación.	▪ Diagrama de Pareto.
▪ Gráficas.	

Estos elementos, si se utilizan de manera adecuada por el administrador obtendrán avances importantes como un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total, habrá un sistema de indicadores de calidad total y de tal manera ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y trabajo doble; factores que imposibilitan el buen desarrollo y productividad de la organización y de todos los que la conforman.

Cualquier proceso de trabajo, no importando si es pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

**Entradas:** recursos del ambiente externo.

**Proceso de transformación:** actividades del trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas.

**Salidas:** los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otros sistemas en el ambiente externo.

El uso de este modelo sistémico identifica tres fases en el mejoramiento de procesos y sus objetivos: fase de diseño, fase de producción y el sistema de retroalimentación.

Este modelo está orientado a la obtención de información oportuna de los clientes, a las debidas especificaciones que se tienen que dar respecto a las entradas, y a planear su desarrollo, así como información importante de la capacidad de los proveedores.

Pasos para llevar a cabo la Administración de Procesos:

1. Identificar los procesos principales.
2. Análisis de procesos.
3. Identificar problemas.
4. Justificación del problema.
5. Implementación.
6. Evaluación.

Un aspecto importante en la administración de procesos se enlaza en la calidad, que no solo requiere la detección de defectos, sino también la prevención, además de eliminar pasos innecesarios y aseguramiento de procedimientos apropiados, ya que todo trabajo es un proceso y son importantes como sustancia organizacional, que produce resultados.

Si los detalles están malos, el proceso está mal. Si el proceso está mal, los resultados son malos, es por ende que la calidad requiere atención en los detalles; ya que no se pueden mejorar los procesos sin datos, las causas comunes de los problemas son atribuibles al proceso y no al trabajador y las causas especiales de los problemas son atribuibles a eventos excepcionales de los procesos.

Agregar pasos a un proceso, agrega oportunidades para nuevos problemas, es por eso que se debe hacer un proceso lo más simple posible.

## **Retroalimentación**

Todos los sistemas de evaluación “se basan en el supuesto de que los empleados necesitan retroalimentación acerca de su rendimiento. Además, les ayudará a saber qué hacer y lo bien que lo están en el logro de sus objetivos les muestra que otras personas están interesadas en lo que hacen. En el supuesto de que su rendimiento sea satisfactorio, además mejora la imagen que el empleado tiene de sí mismo y su sentimiento de competencia”<sup>15</sup>.

Por lo general, la retroalimentación del rendimiento logra que mejore el rendimiento mismo y las actitudes, si el gerente la maneja apropiadamente.

No obstante la importancia de la retroalimentación del rendimiento, muchos gerentes no la proporcionan de manera suficiente y continua. Es factible que estén muy ocupados, piensen que los empleados ya saben cuál es su nivel de rendimiento o se rehúsen a comunicar algo malo por la reacción negativa que podría generar.

Existe una forma de retroalimentación llamada “retroalimentación de 360 grados o de círculo completo; se trata de un proceso de recopilación sistemática de datos acerca de las habilidades, capacidades y comportamientos de una persona en diversas fuentes: superiores, colegas, subordinados, e incluso clientes.

---

<sup>15</sup> Davis, Keith “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Editorial McGraw Hill, Año 2002, Capítulo VI, Parte Dos, Página 168-169

Lineamientos para una retroalimentación efectiva del rendimiento:



### Mejoramiento del rendimiento

“El comportamiento se estimula principalmente mediante el refuerzo positivo, que es una consecuencia favorable con que se alienta la repetición de un comportamiento. Por ejemplo, un trabajador se daría cuenta de que trabajar con calidad hace que el supervisor le brinde la recompensa del reconocimiento. Al empleado le gusta tal reconocimiento, de modo que se esfuerza en su comportamiento y tiende a trabajar de nuevo con calidad”<sup>16</sup>.

La diversidad de retribuciones recompensa disponible para los administradores es casi ilimitada, no siempre es costosa y es frecuente que produzca efecto en su receptor.

El refuerzo negativo tiene lugar cuando el comportamiento se acompaña de la interrupción de la consecuencia desfavorable, por lo que no equivale a un castigo, con el que normalmente se agrega algo desfavorable.

<sup>16</sup> Davis, Keith “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Editorial McGraw Hill, Año 2002, Capítulo VI, Parte Dos, Página 165-167

Las organizaciones requieren niveles constantes de rendimiento alto en sus empleados para sobrevivir en un ambiente muy competitivo. Muchas empresas buscan alguna forma de sistema de control y planeación orientadas a resultados. La administración por objetivos es un proceso cíclico que suele consistir en cuatro pasos para lograr el rendimiento buscado:

Definición de objetivos; es la determinación conjunta, por parte del administrador y del empleado, de los niveles apropiados de rendimiento futuro de este último en el contexto de los objetivos y recursos globales de su unidad de trabajo.

Planeación de acciones; brindar cierta autonomía a los trabajadores es invaluable, ya que aumenta las probabilidades de que aumenten su ingenio y que se sientan más comprometidos con el éxito del plan.

Revisiones periódicas; evaluación conjunta del progreso hacia los objetivos, que emprenden de manera informal el administrador y los empleados.

Evaluación anual; evaluación más formal del éxito en el logro de los objetivos anuales del empleado, que se completa con la renovación del ciclo de planeación.

## **Retribuciones**

“Existen varios tipos de retribuciones para los empleados, vinculados con el desempeño, éstos incentivos ofrecen ventajas, una de las principales es que refuerzan la idea que tienen los empleados de que habrá recompensas para el buen desempeño, los incentivos parecen ser importantes también desde el punto de vista de equidad. Quienes se desempeñan mejor tendrán más recompensa, otra ventaja desde el punto de vista del empleado es que las retribuciones son objetivas”<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Davis, Keith “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Editorial McGraw Hill, Año 2002, Capítulo VI, Parte Dos, Página 175-183

Sin embargo hay dificultades, que tienden a bloquear algunas ventajas potenciales; la equidad potencial queda limitada por otros sucesos considerados como desigualdades. En términos de modificación del comportamiento, existen consecuencias desfavorables que surgen junto a las favorables de más salario, por lo que tienden a reducir las ventajas potenciales.

El concepto básico es inducir un nivel más alto de rendimiento del individuo, grupo u organización haciendo que el pago del empleado dependa de una o más de esas dimensiones. Entre los objetivos adicionales, se incluyen facilitar la contratación y retención de buenos empleados, estimular los comportamientos de roles deseados, alentar el desarrollo de habilidades valiosas y satisfacer necesidades clave de los trabajadores.

Los incentivos de salarios brindan un mayor ingreso conforme se incrementa la producción.

La razón principal de su uso es clara: casi siempre incrementa la productividad y disminuyen los costos unitarios de mano de obra. En condiciones normales, los trabajadores sin incentivos de salarios tienen la capacidad de producir más, y dichos incentivos son una forma de liberar ese potencial. El incremento de productividad suele ser considerable.

El reparto de utilidades es un sistema que se distribuye a los empleados. Es una parte de las utilidades de la empresa que se reparte ya sea de inmediato o diferida a una fecha posterior. El uso creciente del reparto de utilidades se ha visto alentado con leyes fiscales federales, que permiten diferir el ISR de empleados sobre fondos colocados en planes de pensiones de reparto de utilidades. Los empleados se interesan en el éxito económico de la empresa cuando ven que tiene efecto en sus propios ingresos.



Otro incentivo grupal útil es el de las ganancias compartidas o producción compartida, un plan de ganancias compartidas establece un periodo base histórico de rendimiento organizacional, mide su mejoría y comparte las ganancias con los empleados con base en alguna fórmula. Las ganancias compartidas amplían el entendimiento de los empleados, puesto que ven la imagen más amplia del sistema gracias a su participación, en vez de limitar su punto de vista a la limitada especialidad de su puesto.

### **Eficiencia personal.**

Uno de los desafíos más expresados dentro del comportamiento organizacional, es el que se refiere al conocimiento de los individuos y sus referentes respectivos en cuanto a situaciones que lo hacen de alto o bajo rendimiento.

“El referente principal dentro del estudio de la estructura organizacional, es el que detalla el pensamiento, la conducta y el carácter del individuo. Estos referentes hacen posible el concepto de sí mismo”<sup>18</sup>.

Con esta referencia del concepto de sí mismo, cada individuo establece un razonamiento que lo identifica de los demás y lo hace un ser único, pensamiento que procede de la habilidad de razonamiento, que es a su vez, el resultado del proceso cognoscitivo que nos distingue: “todo conocimiento, opinión o creencia acerca del entorno, uno mismo o el comportamiento personal”.

Este conocimiento de uno mismo, se manifiesta con la autoestima<sup>19</sup> del individuo que permite detectar la creencia sobre la capacidad del yo, en otras palabras, es la evaluación global que la propia persona hace de sí.

---

<sup>18</sup> El sociólogo Víctor Gecas, define el concepto de sí mismo, como el concepto que el individuo tiene de su propia persona, como un ente físico, social y espiritual o moral. *The Self-Concept*, en *Annual Review of Sociology*, eds. R. H. Turner y J.F. Short Jr. (Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc. 1982), vol. 8, p. 3

<sup>19</sup> Es la creencia de la valía personal con base en una autoevaluación global, “*The Self-Concept* (San Francisco: Jossey-Bass 1998)

Una persona que se define “como un ser valioso, al igual que los demás”, refleja una actitud positiva lo que demuestra una autoestima alta, por el contrario, quien manifiesta “no siento que tenga mucho de que enorgullecerme”, manifiesta una autoestima baja.

La autoestima es un factor clave dentro del posicionamiento del individuo como miembro de la organización, de ahí que este concepto es importante dentro del contexto organizacional, creando el concepto autoestima basada en la organización, que es el “valor percibido por el sujeto que este tiene de si como miembro organizacional que actúa en el contexto organizacional”.

Dentro de esta perspectiva, comprendemos que no se puede lograr el éxito, si no se tiene primeramente en la mente el éxito de lo que deseamos lograr, de ahí el factor que determina la eficacia personal<sup>20</sup>, en otras palabras, la creencia de la persona en la propia capacidad para realizar una tarea. En el mismo grado que observamos la autoestima, así mismo, la eficacia personal se manifiesta en alta y baja, añadiendo a esta última, el grado de experiencia sobre aspectos relacionados a las tareas encomendadas.

En este sentido, los mecanismos de eficacia personal operan en función a las experiencias, al modelo de comportamiento, a la persuasión de los compañeros de trabajo y a la evaluación del estado físico y emocional de individuo. Estos cuatro conceptos, son las fuentes que establecen las creencias en la eficacia personal, de la cual Albert Bandura, psicólogo de Stanford University, establece mediante un modelo de eficacia que determina su orientación hacia el éxito o hacia el fracaso.

Uno de los ejemplos más claros de las expectativas de eficacia personal es la situación del individuo al hablar en público. La experiencia previa es la fuente más poderosa que determinaría el logro de sus objetivos, o un ataque repentino de

laringitis o de pánico escénico darían al traste con sus expectativas de eficacia personal.

Comprendemos con ello, que poseemos la capacidad para programarnos para el éxito o fracaso mediante la expresión de nuestras expectativas de eficacia personal. Los resultados negativos o positivos subsiguientes constituyen la retroalimentación en que se basa la experiencia personal.

Hasta ahora, estos tres conceptos: concepto de sí mismo, autoestima y eficacia personal, nos permiten comprender la interrelación que poseen dentro de la estructura organizacional en su conjunto, inciden en un panorama administrativo de lo cual los administradores estamos obligados a hacer uso de ello. Dentro de las consecuencias administrativas que se derivan, un estudio revela la importancia de que los administradores fomenten la eficacia personal en si mismos como en los demás.

La relación que guarda el binomio eficacia personal y rendimiento laboral, admite y requiere de acciones constructivas en al menos 8 de las áreas administrativas siguientes:

1. Reclutamiento asignación de puestos.	2. Diseño de puestos.
3. Capacitación y desarrollo.	4. Auto-administración.
5. Objetivos y mejoramiento de la calidad	6. Adiestramiento.
7. Liderazgo.	8. Retribuciones.

Uno de los aspectos de gran importancia en este proceso, es el concepto de autoevaluación que es el grado en que la persona observa su comportamiento de expresión personal y lo adapta a las circunstancias, su conocimiento como

---

<sup>20</sup> M. E. Gist, "La eficacia personal se deriva de la adquisición gradual de habilidades cognoscitivas, sociales, lingüísticas o físicas complejas, a través de la experiencia". "Self-Efficacy Implications for Organizational Behavior and Resource Management" en *Academy of Management Review*, Julio de 1987, p. 472

administradores como cualquier otra diferencia individual, no es una cuestión de lo correcto o incorrecto, de lo bueno contra lo malo, sino más bien de una fuente de diversidad que los administradores presentes y futuros debemos entender adecuadamente.

De la autovigilancia se deriva la capacidad que los individuos poseen para ejercer la Autoadministración. Basado en la teoría del aprendizaje social, Albert Bandura, amplía el concepto de eficacia personal hacia un modelo complejo del aprendizaje humano, según esta teoría, el individuo adquiere nuevos comportamientos a través de la interacción de los indicios del entorno con las consecuencias y los procesos cognoscitivos. Cuando la persona regula conscientemente ese proceso de aprendizaje, ha emprendido la Autoadministración.

En palabras de Bandura, se domina el propio comportamiento en la medida en que se controla el entorno.

Podemos decir hasta ahora, que las nuevas tendencias de la administración establecen la oportunidad ineludible de trabajar con individuos orientados al éxito, de tal manera que corresponde a los administradores, la tarea de inducir y avivar mediante las 8 acciones constructivas de las áreas administrativas, las facultades de cada uno de los individuos.

Sin embargo, seleccionar personal orientado al éxito, no es una tarea fácil.

Corresponde a los individuos establecer una agenda de automejoramiento personal, de la cual, tenemos que impulsar en cada una de las empresas en que participamos. Un folleto de una compañía estadounidense dice a los empleados: "Nadie está más interesado ni capacitado que usted mismo para la evaluación de sus intereses, valores, habilidades y objetivos". La nueva era de la autoadministración de la carrera constituye un desafío para mejorar el establecimiento

de objetivos personales, tener prioridades claras, estar bien organizado, administrar con habilidad el tiempo y generar un programa de autoaprendizaje.

Concluimos entonces que la administración tiene su fin específico en las conductas de los individuos, dado el impacto que produce la actitud de cada uno de ellos en el esquema organizacional, por lo que una de las razones básicas de la contratación del personal es sencillamente la contratación de los hábitos de cada una de las personas que integran la organización empresarial.

De ahí que la personalidad<sup>21</sup> de los individuos tengan un papel importante en la toma de decisiones, para estructurar equipos de trabajo. Aun cuando se pudiera pensar que la administración se dirige a etapas más complejas en la aplicación de técnicas, podemos decir que la nueva era de la administración reviste la importancia de centrarse en aquellos a quienes administra.

Es volver a la expresión sencilla de quienes somos, de donde venimos, hacia donde vamos.

Conceptos básicos de la personalidad que hacen del individuo, un ser humano conectado con su yo personal, de donde las estructuras organizacionales se alimentan para el logro de sus metas.

## **1.6 Variables Grupales**

La naturaleza de la influencia. “Diversas personas y grupos, dentro y fuera de la organización, pueden ejercer poder. Los empleados individuales, entre ellos los mandos altos y medios de la gerencia, los analistas y especialistas técnicos, el personal de apoyo y otros trabajadores o administrativos pueden influir en las

---

<sup>21</sup> La Personalidad son las características físicas y mentales estables de que depende la identidad de una persona. Los cambios de personalidad en adultos se documentan en L. Kaufman Carwright y P. Wink, “Personality Change in Women Physicians from Medical Student to Mid-40s” en *Psychology of Women Quarterly*, junio de 1994, pp. 291-308

medidas que se toman en una organización para alcanzar sus metas. Los grupos formales de empleados, como los diversos departamentos, equipos de trabajo, comités de administración, equipos para tareas o sindicatos de empleados, así como los grupos informales<sup>22</sup>.

## **Poder**

**Poder y política.** Todos los líderes tratan con el poder y la política. "El poder es la capacidad para influir en otras personas y acontecimientos. Es la especialidad del líder, la forma en que éste influye en otros. Difiere hasta cierto punto de la autoridad, ya que ésta la delegan los altos ejecutivos. Por otra parte, el poder lo obtienen los líderes con base en su personalidad, las actividades y situaciones en las que operan<sup>23</sup>.

**Tipos de poder.** "Los teóricos y los practicantes han traducido una vieja concepción de poder, que lo consideraba algo malo derivado primordialmente de la coacción, a modelos que reconocen que el poder puede ser tanto constructivo como destructivo<sup>24</sup>.

El poder se desarrolla de maneras diversas. Son cinco las bases del poder, cada uno con su propia fuente.

**Poder personal.** Es la capacidad del líder para tener seguidores como resultado de la fuerza de su personalidad. El líder posee magnetismo personal, un aire de confianza, una creencia muy firme en objetivos que atraen seguidores y los mantiene a su lado.

---

<sup>22</sup> Gordon R. Judith. "Comportamiento Organizacional". Editorial. Prentice Hall. 5ª. Ed. México 1997. Página 359.

<sup>23</sup> Davis, Keith y John W. Newstrom, "Comportamiento Humano en el Trabajo" Editorial McGraw Hill, Undécima Edición, México D.F., Año 2002, Capítulo XI, Página 320

<sup>24</sup> Ibidem. Página 321

**Poder legítimo.** Surge de la cultura de la sociedad, mediante la cual las autoridades superiores establecidas delegan legítimamente el poder en otros. Las personas aceptan este poder porque piensan que es aconsejable y necesario para mantener el orden y desalentar la anarquía en la sociedad.

**Poder del experto.** Es el poder que surge de los conocimientos e información que tienen una persona acerca de una situación compleja. Depende de los estudios, la capacitación y experiencia, de modo que es un tipo importante de poder en nuestra moderna sociedad tecnológica.

**Poder de las recompensas.** Es la capacidad para controlar y administrar elementos que son valorados por otra persona. Surge de la capacidad del individuo para otorgar aumentos de sueldo, recomendar para promociones o transferencias, e incluso hacer asignaciones de trabajo favorables.

**Poder coercitivo.** Es la capacidad para castigar a otros o al menos crear la amenaza percibida de que así se hará. Los gerentes con poder coercitivo pueden poner en riesgo la seguridad de un empleado en su puesto, realizar cambios punitivos en el horario de trabajo de alguien o, en caso extremo la fuerza física.

**Efecto de las bases del poder.** “El poder de las recompensas, el coercitivo y el legítimo proviene en lo fundamental del puesto que se ocupa en una organización. El poder del experto y el personal residen en el interior de la persona. Cuando se priva a un supervisor incluso de una sola base del poder, los empleado suelen percibir que disminuyen también las otras”<sup>25</sup>.

El resultado más aconsejable del poder es el compromiso, es decir, la liberación entusiasta de energía y talento para satisfacer las peticiones del líder. El poder de

---

<sup>25</sup> Davis, Keith y John W. Newstrom, “Comportamiento Humano en el Trabajo” Editorial McGraw Hill, Undécima Edición, México D.F., Año 2002, Capítulo XI, Página 322.

referencia y el poder del experto tiene mayores responsabilidades de generar compromisos.

**Política organizacional.** El término política organizacional “se refiere al comportamiento intencional que tiene como fin mejorar o proteger la influencia y los intereses de una persona. Si se usa de manera profesional, permite lograr una promoción bien ganada, convencer a los altos ejecutivos acerca de las ventajas de una propuesta que ampliará las responsabilidades y los recursos de quien la propone, y obtener mayor visibilidad personal”<sup>26</sup>.

**Influencia y poder político.** En la actualidad, los gerentes y todos los demás empleados de las compañías deben aprender a generar resultados, lograr cooperación y conseguir que se alcancen los objetivos sin basarse en las formas tradicionales del poder. Sabiendo esto, es posible influir en los demás realizando intercambios que entrañen beneficios mutuos, para lograr su cooperación. He aquí los siete pasos que una persona debe seguir para aumentar su influencia:

1. “Tratar a la otra persona como un posible aliado.
2. Especificar sus objetivos.
3. Indagar las necesidades, los intereses y los objetivos de otro sujeto.
4. Elaborar una lista de sus propios recursos, para identificar algo de valor que pueda ofrecer.
5. Evaluar su relación actual con la otra persona.
6. Decidir qué pedirá y qué ofrecerá.
7. Realizar un intercambio que se acompañe de una ganancia para ambas partes”<sup>27</sup>.

También existen varias tácticas que los líderes pueden usar para obtener poder político. Dos de las tácticas más comunes son los intercambios sociales y las alianzas de diversos tipos.

---

<sup>26</sup> Ibidem. Página 323-325.

<sup>27</sup> Ibidem. Página 327-329.



Un intercambio social implica: “Sí hace algo por mi yo haré algo por usted.” Se base en la rigurosa norma de reciprocidad social, en virtud de la cual dos personas que tienen una relación continua siente la obligación de pagar “deudas” sociales que contraen entre ellas.

Otro camino habitual para lograr poder político es identificarse con una autoridad superior o una figura poderosa de la compañía. Luego, como dice el adagio, “El que anda entre la miel algo se le pega”. Es frecuente que tal identificación brinde privilegios y en muchos casos genera el reconocimiento como representante de la figura del poder.

Otra forma muy común de adquirir poder político es brindar servicio de manera selectiva a los seguidores. Una táctica más es adquirir símbolo de poder y estatus, indicativos de que se es importante en una empresa, si bien esta táctica puede tener efectos contraproducentes si el poder que se tiene no es equiparable a esos símbolos.

### **Liderazgo**

Es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas, la fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada para la posición de un rango gerencial en un organización, ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que el o ella tiene en las organizaciones pero no todos lo líderes son gerentes; ni, para el caso, todos los gerentes son líderes<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Para revisar el alcance de la evidencia de HRM con la práctica del desarrollo organizacional, véase B. Becker y B. Gerhart, “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance, Progress and Prospects”.

## **Principales teorías de liderazgo**

**Teorías de los rasgos.** “Su principal característica es que sobresalen los rasgos de personalidad, los atributos sociales, físicos e intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores.”<sup>29</sup>.

**Teoría del comportamiento.** Esta teoría establece qué tipo de comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son. Si la investigación de la característica hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas adecuadas para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requieran de liderazgo<sup>30</sup>.

**Teoría de contingencia.** Se caracteriza por resaltar las relaciones entre el estilo de liderazgo y la eficacia, y establece bajo que condiciones sería apropiado resaltar su eficacia.

**Teoría del recurso cognoscitivo.** Se aborda bajo dos posiciones. Primero los líderes inteligentes y competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficientes que los no inteligentes y competentes. El segundo, los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias a través del comportamiento directivo<sup>31</sup>.

**Teoría del liderazgo situacional.** Se ha utilizado como un instrumento eficaz de entretenimiento en compañía como las mencionadas en cuatro comportamientos específicos del líder comunicar, vender, participar y delegar<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> T.J Hanson y J.C Balestreri-Spero, “An Alternative to Interviews”.

<sup>30</sup> J. Flint “Can you Tell Applesauce From Pickles”

<sup>31</sup> Para una ampliación acerca del análisis de los métodos “en el trabajo ” y “ fuera del trabajo” , D. De Cenzo y S.P. Robbins, Human Resource Management,

<sup>32</sup> Citado en N.K Austin “Where Employee Training Woks”

**Teoría del intercambio líder- miembro.** Esta sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Estos individuos forman el grupo interno o de internos de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciba privilegios especiales.

**Teoría del cambio a la meta.** Es el comportamiento de un líder, es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado sea contingente del desempeño eficaz de este último y proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son las necesidades para un desempeño eficaz"<sup>33</sup>.

**Modelo de la participación del líder.** Una teoría del liderazgo que proporciona una serie de reglas para determinar la forma y la cantidad de la toma de decisiones participativa en diferentes situaciones. Que relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones.

### **Motivación**

“Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Por lo tanto la necesidad es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> P.M Blau, the Dynamics of bureaucracy, rev. Ed.

<sup>34</sup> Kinicki, Angelo, Krethier, Robert. “Comportamiento Organizacional”, conceptos, problemas y prácticas. Editorial. McGraw Hill, México 2003, Página142.

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow)**

Probablemente la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de las necesidades de Maslow. Él formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

Conforme cada una de las necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Por lo tanto, si se quiere motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

### **Teoría X y Y (Douglas McGregor)**

**Teoría X:** Básicamente negativa. La suposición de que a los empleados no les gusta trabajar, son flojos, les disgusta la responsabilidad y deben ser obligados a rendir.

**Teoría Y:** Básicamente positiva. La suposición de que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer la auto dirección.

### **Teoría de la motivación e higiene (Frederick Herzberg)**

Herzberg, identifica los factores intrínsecos que se relacionan con la satisfacción en el trabajo, mientras que los extrínsecos se asocian a la insatisfacción.

Los factores de higiene, son aquellos elementos como la política de la compañía y la administración, la supervisión y el salario que, cuando son adecuados en un trabajo, apaciguan a los trabajadores. Cuando estos factores son adecuados, la

gente no estará insatisfecha. Además, piensa que la satisfacción en el trabajo motiva un mejor rendimiento laboral. Sus factores de higiene, como las políticas organizacionales, las responsabilidades y los reconocimientos fomentan dicha satisfacción, aunque la teoría de factores motivadores-higiene de la satisfacción en el trabajo que planteó Herzberg han sido objeto de críticas metodológicas.

### **Teorías contemporáneas acerca de la motivación.**

Existen varias teorías contemporáneas que tienen una cosa en común: cada una tiene un grado razonable de documentación válida que la sustenta.

#### **Teoría ERG (Alderfer, Clayton)**

Sostiene que existen tres grupos de necesidades centrales como son: existencia, relación y crecimiento. El grupo existencia se refiere a proporcionar nuestros requerimientos básicos de existencia material, estos incluyen los conceptos que Maslow consideró como las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Estas tres teorías son básicas para cualquier persona, porque contiene la autoestima, la seguridad, la auto-dirección, las satisfacciones, las insatisfacciones, dentro de un ambiente social.

El segundo grupo de necesidades esta formado por aquellas de relación; es el deseo que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes los deseos sociales y de estatus requieren interacción con los demás para ser satisfechos y se alinean con la necesidad social y el componente externo de la clasificación de la estima de Maslow.

## **Teoría de las expectativas (Victor Vroom)**

“Es un sistema de motivación que es producto de tres factores, que tanto se desea una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir una recompensa”<sup>35</sup>.

La siguiente fórmula muestra esta relación:

**Valencia x Expectativa x Instrumentalidad = Motivación**

La valencia se refiere a la fuerza de la preferencia del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta. La valencia hacia una recompensa es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y podría variar substancialmente durante un tiempo en la medida en que las antiguas necesidades quedan satisfechas y surgen otras nuevas.

Debido a que algunas personas podrían tener preferencias negativas o positivas hacia un resultado, la valencia podría ser negativa o positiva. Cuando una persona prefiere no llegar a un resultado comparado con la posibilidad de llegar al mismo, la valencia es un número negativo. Si la persona es indiferente al resultado, la valencia es cero. El rango total es de -1 a 1.

La expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas del esfuerzo es la autoeficacia del individuo, esto es, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada.

---

<sup>35</sup> Davis, Keith “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Editorial McGraw Hill, Año 2002, Capítulo V, Parte Dos, Página 138-140

### **Teoría de la equidad. (J. Stay Adam)**

Argumenta que “los empleados tienden a juzgar la injusticia al comparar sus insumos y contribuciones relevantes en el empleo a las recompensas que reciben, y además al comparar este margen con el de otras personas. Los factores clave en la evaluación de la equidad son por el lado del rendimiento salario y prestaciones, recompensas sociales, recompensas psicológicas, por el lado de las aportaciones, esfuerzo en el trabajo, educación, antigüedad, desempeño, dificultad del trabajo, otras aportaciones”<sup>36</sup>.

La teoría de la equidad ha generado amplias investigaciones y muchas la apoyan. En particular, la poca recompensa parece producir tensiones motivacionales con consecuencias predecibles, y los resultados son menos consistentes para la situación de recompensa excesiva. Esto podría reconciliarse con la idea de sensibilidad para la equidad, la cual sugiere que los individuos tienen diferentes preferencias por la equidad; algunos prefieren las recompensas excesivas, otros se conforman con el modelo tradicional de equidad y otros prefieren recibir menos recompensas.

### **Teorías de las tres necesidades. (David McClelland)**

Postula una influencia de la personalidad sobre la cultura, aparte de aspectos afectivos y expresivos. “Esta teoría de personalidad - cultura se aplica en tipos de conducta social como el desarrollo económico y fluctuaciones en el ciclo de los negocios.

McClelland. Encontró, que los individuos con grandes logros se diferencian de otros, por su deseo de hacer las cosas mejor. Además, enfoca su teoría en tres

---

<sup>36</sup> Davis, Keith “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Editorial McGraw Hill, Año 2002, Capítulo V, Parte Dos, Página 144-146

necesidades: "logro, es el deseo de alcanzar algo difícil. Poder, el deseo de influir, enseñar a otros para alcanzar logros, y afiliación, el deseo de tener tiempo para relaciones y actividades sociales"<sup>37</sup>.

También, afirmó que existen tres principales motivos o necesidades revelantes en la situación laboral:

Necesidad de logros; el impulso a sobresalir para alcanzar algo en relación con una serie de normas y lucha por tener éxito.

Necesidades de poder; las necesidades de hacer que otros se comporten de manera particular, cosa que no hubiera hecho de otra manera.

Necesidades de afiliación; deseo de relaciones amistosas e interpersonales cercanas.

Además, sostuvo que en la relación personalidad-cultura que se desarrolla en los distintos países del mundo, hay un rasgo cultural llamado la necesidad de logro que se hace presente con más o menos fuerza, dando impulso a una personalidad empresarial en aquellos países en que este rasgo cultural está presente con fuerza. La personalidad que lo caracteriza es la de un individuo emprendedor, agresivo, imaginativo y que aplica todos los recursos personales tras la necesidad sentida de logro de fama, éxito y riqueza.

### **Teoría del reforzamiento. (B.F. Skinner)**

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder

---

<sup>37</sup> Kinicki, Angelo, Krethier, Robert. "Comportamiento Organizacional", conceptos, problemas y prácticas. Editorial. McGraw Hill, México 2003, Página 142



predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, si no que además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable.

### **Motivación en el trabajo.**

El trabajo constituye un medio de interacción el cual beneficia tanto al individuo como a la organización, y mejora la calidad de vida que la persona va adquiriendo, por lo tanto, en la medida en que dicho trabajo solucione y sirva como satisfactor de las necesidades inherentes del trabajador, él mismo mostrará una actitud de innovación y creatividad ante el trabajo que realiza; es decir, en la medida en que los incentivos sean validados como satisfactores de los motivos, estos despertarán y mantendrán la motivación.

Víctor Frankl escribió al respecto: " Mientras los valores creadores o su realización ocupan el primer plan en la misión de vida del hombre, el campo de su realización concreta coincide, en general, con el trabajo profesional. El trabajo puede presentar, en particular el espacio, en el que la peculiaridad del individuo se enlaza con la comunidad cobrando con ello su sentido y su valor: sin embargo, este sentido y este valor corresponden en cada caso a la obra y no a la profesión concreta como tal"<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Herzberg, Frederick, Teoría de la motivación. higiene.

La forma más simple del trabajo, realizada en épocas anteriores, habría sido infructuosa y desmotivante si no se hubiera acompañado de una fuerte motivación por satisfacer las necesidades existentes en la época.

Existen tres aspectos que han caracterizado el proceso de motivación: necesidad (motivo), objetivo (meta) y necesidad satisfecha (incentivo).

Las personas pueden satisfacer una misma necesidad en formas distintas y, muchas veces, la satisfacción de la necesidad inicial puede generar en la persona un incremento la intensidad como es el caso de algunos gerentes al recibir un aumento salarial o promoción, quienes lejos de satisfacer su necesidad crean una mayor ambición por el dinero, pues esto depende de la manera como el incentivo sea validado como un motivo y, sobre todo, de cómo la satisfacción de origen a una nueva necesidad.

Por otra parte, la conducta encaminada a una meta no siempre lleva a la satisfacción de la necesidad, surgiendo entonces la llamada frustración que es la interrupción en este camino por llegar a la tan anhelada satisfacción.

La motivación no es un proceso lineal sino circular, es decir, la satisfacción de una necesidad no finaliza en el logro del objetivo, ya que a partir de ella se crean otras necesidades que llevan al individuo a repetir el ciclo de la motivación. Para Maslow, todo hombre comparte cinco niveles de satisfacción de las necesidades en su experiencia vital. Estos niveles son jerarquizados conforme a su importancia.

El pragmatismo de nuestra sociedad industrializada se inclina a ver al trabajo como un medio para subsistir, restándole por tanto toda influencia que no sea monetaria. En un proceso ideal, el individuo lograría integrar las metas personales y organizacionales en motivos que lo lleven a actuar, estos motivos serían la guía que permitiría identificar qué estímulos funcionan como incentivos, que nos permitan hablar de una necesidad satisfecha, tanto para la organización, como para la

persona, desafortunadamente el proceso se puede interrumpir, en cualquiera de los pasos especificados.

Los premios otorgados por la organización conjuntamente con el trabajo realizado por el empleo, demuestran el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre el individuo y la organización.

Dentro de la organización los empleados valoran los estímulos conforme a la capacidad que estos tengan para satisfacer sus necesidades, de ahí que no todos los estímulos generan el mismo tipo de respuesta en los empleados. Cuando estos sienten justa esta retribución, se establece un equilibrio entre contribuciones y estímulos. Herzberg y sus colaboradores examinaron la relación entre satisfacción en el trabajo y productividad.

Los incentivos o recompensas pueden clasificarse a su vez como financieros y no financieros. El término incentivo se utiliza como argumento para impulsar las metas del trabajador por parte de la empresa. Cuando el incentivo da como resultado la satisfacción del empleado y el logro de la meta, constituye también la satisfacción del patrón. Puede decirse entonces que el área trabaja con éxito.

Después de haber analizado la complejidad de la motivación, surgen dudas sobre cual es la forma de recompensar a un empleado. Podemos afirmar de manera definitiva que tanto el hombre como la industria han exagerado la importancia del dinero creyendo el único y más importante incentivo dentro de la empresa.

El dinero se ve como un reforzador condicionado general asociado generalmente a la satisfacción de necesidades básicas.

Brown sugirió que uno aprende a sentir ansiedad ante la presencia de una serie de situaciones. La carencia de dinero se advierte desde la infancia a través de un proceso de asociación<sup>39</sup>.

Para Herzberg y Mausner el dinero constituye un factor de higiene que no produce la satisfacción, pero si sirve para evitar la insatisfacción de no tenerlo.

Dollard y Miller consideran que cuando se asocian en forma repetida el dinero con incentivos primarios, este adquiere un valor de incentivo condicionado al asociarlo con otro tipo de incentivos.

Para Vroom el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados; es decir, el dinero adquiere valor para la persona en la medida en que este le sirve para adquirir aspectos como seguridad, prestigio y tranquilidad.

Los incentivos no financieros conforman otro de los elementos de la motivación laboral, que aunque se relacionan indirectamente con los incentivos financieros y tienen cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos por el trabajador como algo muy diferente a una retribución directa por su trabajo. Para cuestiones de organización, estos incentivos también se clasifican en dos grandes grupos: los prerequisites o de higiene y los motivadores.

Existen diferentes teorías en donde todas ellas tienen algo en común: manejan el principio básico de que la gente actúa por necesidad y, si es una necesidad esta tiene un proceso circular y dinámico.

---

<sup>39</sup> Miller, David y Dollard, the Structure of human decisions.

## **Grupos de trabajo.**

**Naturaleza de los grupos de trabajo.** Algunos grupos se forman por diversas razones: "porque comparten necesidades comunes, los miembros de un grupo, buscan desafíos similares. Otros se forman porque comparten intereses comunes. También se pueden formar grupos con el objeto de alcanzar metas comunes. Un ejemplo de ello son los empleados del departamento de recursos humanos que tienen el fin común de ayudar a los obreros a ser más productivos y a estar satisfechos con su empleo"<sup>40</sup>.

**Tipos de grupos de trabajo.** "Un grupo de trabajo incluye a dos o más personas dentro de un entorno laboral, donde de alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su grupo y de la organización y de donde producen los resultados deseados"<sup>41</sup>.

**Grupos formales e informales:** Los formales son los que cuentan con sanción oficial y han sido formados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con el propósito de que cumplan con los objetivos y metas de la organización. Los informales son aquellos que surgieron de manera espontánea en una organización o dentro de los grupos formales, estos se llegan a formar sobre la base de la amistad, de los compañeros de trabajo o de intereses compartidos por los empleados de diferentes grupos formales.

**Los tradicionales y los autodirigidos.** Se puede decir que los grupos de trabajos están administrados en forma tradicional, en cuyo caso la persona que ha sido designada hace las veces de líder o administrador oficial, o son grupos autodirigidos, en los cuales los trabajadores comparten la responsabilidad de administrar el grupo de trabajo. Los autodirigidos cargan con la responsabilidad

---

<sup>40</sup> Gordon R. Judith. "Comportamiento Organizacional". Editorial. Prentice Hall. 5ª. Ed. México 1997. Página 168.

<sup>41</sup> *Ibidem* Página 168.

entera de terminar una parte del trabajo bien definida, los administradores no supervisan las actividades laborales cotidianas de estos grupos, pero si pueden seguir dirigiéndolos.

**Los permanentes y los temporales.** También podemos clasificarlos como relativamente permanentes o temporales; estos grupos trabajan juntos durante largos plazos de tiempo, generalmente un año o por lo menos, en una serie de trabajos que se repiten. Los temporales, como los cuerpos de tareas o comités, se forman para plazos breves de tiempos especificados con anterioridad, a fin de realizar una serie singular de tareas o proyectos.

**Los de una función y los de varias funciones.** Los grupos pueden contar con personas que se ocupan de una sola función o de varias disciplinas o funciones, los grupos de trabajo interfuncionales, son grupos compuestos por personal de ingeniería, marketing y producción, estos son cada vez más comunes en las organizaciones porque aportan diferentes habilidades para resolver problemas complejos.

**El círculo de calidad:** Son un grupo especial de trabajo compuesto por entre cinco y diez miembros. Su finalidad es la de mejorar la calidad de la producción, mejoras al proceso de trabajo, como abatir costos modificando las prácticas de compras, etcétera.

**Características de los grupos de trabajo efectivos.** Se suelen formar porque existen metas e intereses en común, además el grupo efectivo es atractivo<sup>42</sup>. Los equipos que se forman tan sólo debido a las necesidades en común, la proximidad física o incluso la similitud cultural tal vez no sean tan eficaces.

**Los grupos unidos o de cohesión.** “Son aquellos que establecen una cohesión o relación interpersonal fuerte entre sus miembros, logrando un mayor desempeño,

satisfacción, calidad de interacción y consecución de metas, la unión se da mejor en grupos pequeños, homogéneos y estables aun cuando un exceso de cambios entre los miembros, en plazos breves perjudica a la unión. Un grupo de trabajo efectivo pasa por un fuerte proceso de grupo ya que comparte la meta y usa los recursos del grupo para alcanzarla<sup>43</sup> ..

**Las bases del buen desempeño del grupo.** Las metas del grupo: "Se centran en el desempeño y facilitan la consecución de las metas de la organización, las metas formales, son aquellas que están definidas específicamente de manera oral o escrita guardando una relación directa con las metas de las organizaciones."<sup>44</sup>.

**Las normas del grupo de trabajo.** Estas se refieren a las expectativas informales, no escritas, que rigen el comportamiento del grupo y de los miembros de la organización. Los tipos de normas y consecuencias del desempeño: las normas fundamentales guían el comportamiento esencial para la misión central de la organización, las normas periféricas, guían los comportamientos que son importantes, pero no esenciales para la organización; las normas de ideal inalcanzable, se refieren a que más quiere decir mejor; las normas de valor preferido, describen el exceso y la escasez del comportamiento.

**Los roles del grupo de trabajo.** En los equipos efectivos, las personas asumen una serie de roles, el conjunto de comportamientos esperados asociados con un trabajo particular y con funciones o posiciones no laborales.

**Los roles de las tareas.** Se concentran en el cumplimiento de las tareas o metas; los roles del mantenimiento: los roles como conciliador, animador o portero coadyuvan a elevar y mantener el desempeño del grupo; los roles individuales:

---

<sup>42</sup> Gordon R. Judith. "Comportamiento Organizacional". Editorial. Prentice Hall. 5ª. Ed. México 1997. Página 169.

<sup>43</sup> Ibidem 172

<sup>44</sup> Ibidem 172

tienden a ser disfuncionales o destructivos para el grupo, sencillamente porque colocan necesidades individuales por encima de las del grupo.

**La configuración estructural de los grupos de trabajo.** También es llamada red de comunicación, describe las interacciones relativamente permanentes de los roles de los grupos. Estos arreglos reflejan el carácter de la comunicación entre quienes desempeñan los roles y pueden contribuir a la unión del grupo, tiene cinco patrones de comunicación o redes<sup>45</sup>.

**Estrategias para mejorar el desempeño del grupo.** Suponiendo que las organizaciones forman los tipos correctos de equipos para los propósitos adecuados, las estrategias para mejorar el desempeño del grupo con frecuencia incluyen consolidar el equipo, mejorar el proceso del grupo, aprovechando las fuerzas de una población de trabajadores diversos y reducir los conflictos disfuncionales.

**Los equipos de trabajo autodirigidos.** Las corporaciones de Estados Unidos, Japón, han modificado su cultura con el fin de fomentar el trabajo en equipo y la colaboración. Los ejecutivos de las organizaciones legitiman los equipos de trabajo para incentivarlos a que ellos tengan su propia iniciativa de resolver problemas multifacéticos<sup>46</sup>.

El éxito de la autogestión requiere numerosas condiciones:

1. El compromiso de los mandos superiores
2. La confianza recíproca de empleados y administradores
3. El compromiso con la capacitación
4. La selección de operaciones adecuadas.
5. La participación del sindicato.

---

<sup>45</sup> Gordon R. Judith. "Comportamiento Organizacional". Editorial. Prentice Hall. 5ª. Ed. México 1997. Página 175

<sup>46</sup> Gordon R. Judith. "Comportamiento Organizacional". Editorial. Prentice Hall. 5ª. Ed. México 1997. Página 167.



## **Manejo de conflictos**

**Qué es un conflicto.** “Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos en cuanto a objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlos. Además, los conflictos pueden darse en el interior mismo de un empleado, entre individuos o grupo, o entre empresas que compiten”<sup>47</sup>.

**Conflicto intrapersonal.** Aunque muchos conflictos de roles ocurren cuando el supervisor o colega de un empleado envía señales de expectativas contradictorias es posible que surja el conflicto, desde el interior del individuo, como resultado de los roles competitivos que asumen.

**Conflicto interpersonal.** Los individuos tienen la necesidad de proteger su autoestima y la imagen de sí mismos contra el daño que les causan otras personas. Cuando se ve amenazado el concepto de sí mismo, ocurre una alteración y se deterioran las relaciones.

**Conflicto intergrupalo.** En una mayor escala estos problemas se parecen a las guerras entre bandas juveniles. Los conflictos surgen de causas como puntos de vista distintos, lealtad al grupo y competencia por recursos. La semilla del conflicto intergrupalo existe donde quiera que haya recursos limitados.

**Fuentes de conflictos.** “Cambios organizacionales, las personas sostienen diferentes puntos de vista en cuanto a la dirección, la ruta, el éxito, los recursos y probables resultados. Los cambios organizacionales se hacen presentes con el ritmo creciente de las modificaciones tecnológicas políticas y sociales.

---

<sup>17</sup> Davis, Keith y John W. Newstrom, “Comportamiento Humano en el Trabajo” Editorial Mc Graw Hill, Undécima Edición, México D.F., Año 2002, Capítulo XI, Página 307.

**Conjuntos de valores distintos.** Las personas tienen y poseen creencias y sistema de valores distintos, su filosofía suele diverger o sus valores éticos las llevan en direcciones igualmente distintas.

**Amenazas al estatus.** Cuando está en riesgo el estatus personal, la actitud de guardar la apariencia puede ser una fuerza impulsora poderosa, conforme la persona intenta mantener su imagen.

**Percepciones constantes.** Los seres humanos perciben la realidad de manera distinta, como resultado de sus experiencias y expectativas. En ocasiones no advierten que otras personas podrían tener percepciones distintas de un mismo objeto o acontecimiento.

**Falta de confianza.** Toda relación continua requiere cierto grado de confianza. La confianza abre fronteras brinda oportunidades para actuar y enriquece todo el tejido social de una empresa. Cuando una persona tiene una razón percibida o real para no confiar en la otra, existe el potencial de conflicto.

**Choque de personalidades.** No todo mundo piensa, siente, se ve o actúa de igual manera. Aunque las diferencias de personalidad pueden generar conflictos, también son recursos importantes para solucionar los problemas de manera creativa<sup>48</sup>.

Normalmente el conflicto se presenta debido a cuatro circunstancias:

1. Se presenta cuando las personas o los grupos perciben que tienen metas o valores excluyentes.
2. Ocurre cuando un comportamiento diseñado para derrotar, reducir o suprimir a un contrincante puede ocasionar conflicto.

---

<sup>48</sup> Davis, Keith y John W. Newstrom, "Comportamiento Humano en el Trabajo" Editorial McGraw Hill, Undécima Edición, México D.F., Año 2002, Capítulo XI, Página 309.

3. Cuando los grupos se enfrentan entre sí con actos que se oponen y con contra ataques ocasionan conflictos.
4. Si cada grupo trata de crear una oposición relativamente favorable ante la otra, podría haber un conflicto.

**Efectos del conflicto.** Puede tener resultados positivos o negativos. “Resultados funcionales: algunos conflictos son benéficos, pueden fomentar las innovaciones, la creatividad y la adaptación en las organizaciones. El conflicto también puede aumentar el entusiasmo de los trabajadores o producir mejores decisiones. Al intercambiar y aclarar ideas, tal vez haya obtenido más visión, el conflicto conduce a buscar posiciones nuevas para resolver desacuerdos o problemas antiguos.

**Resultados disfuncionales.** El conflicto puede ser disfuncional para las organizaciones, dando por resultado menor productividad, peor estado de ánimo, enorme insatisfacción y mayor presión y tensión; puede producir angustia en las personas, elevar la tensión de un sistema de la organización y sus subsistemas, reducir la satisfacción y disminuir la productividad”<sup>49</sup>.

Es frecuente que los participantes en el conflicto lo vean como destructivo, si bien ese es un punto de vista muy limitado. No todos los conflictos son malos, pueden originar resultados productivos o improductivos. Un punto de vista más positivo es ver los conflictos como algo casi inevitable y buscar las formas de que produzcan resultados constructivos”<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Ibidem. Página 309.

<sup>50</sup> Ibidem. Página 312.

Ventajas	Desventajas
Personas estimuladas a buscar mejores enfoques.	Si dura mucho tiempo, se vuelve intenso o permite que se centre en cuestiones personales.
Problemas ocultos salen a la superficie para confrontarlos y resolverlos.	Crece la desconfianza entre personas que deben coordinar sus esfuerzos.
Absorben energía para ser más creativos y experimentar.	Se daña la imagen de sí mismo y aumentaría el estrés en algunos empleados.  Disminuiría el grado de motivación en algunos empleados.

## Negociación

La negociación es el arte de identificar y eliminar los obstáculos que surgen a medida que intentamos lograr lo que necesitamos, los obstáculos siempre surgirán, en forma de recursos limitados, de nuestros propios temores o de los demás. Nuestra mejor opción es disolver el obstáculo; para esto primero debemos reconocerlo, si podemos reconocerlo cuando muestra por primera vez lo desagradable, no perderemos tiempo ni contribuiremos, a que el obstáculo crezca, se fortalezca y sea más rígido.

Los cuatro principios básicos de la negociación infalible son:<sup>51</sup>

Crear un entorno seguro.	Cambiar su enfoque.
Comprender a los demás y no vencerlos.	Prestar atención a lo obvio.

<sup>51</sup> Lertz Len. "Negociación infalible". Ediforjal. Páidos. Primera edición. España 1993. Sección III Página. 157

En conjunto estos cuatro principios son una síntesis de la aplicación de la teoría del desarrollo, el empleo de estos cuatro principios lo llevará a lograr más de lo que necesita y con mayor frecuencia, le permitirán crear un clima de cooperación en el cual ambas partes negociarán desde el pensamiento generativo.

El trabajo en una negociación consiste en cómo facilitar de la mejor manera posible la cooperación a los demás con nosotros.

Los adultos altamente amenazados funcionan como exigentes, a medida que se sienten muy seguros y que confían en sí mismos, funcionan como generadores.

Este principio tiene consecuencias importantes respecto a la negociación. Cuanto más ampliadas estén nuestras capacidades, más capaces seremos de percibir lo complejo de una situación.

En toda negociación se tratan cuatro factores:<sup>52</sup>

1. El tema esencial (el problema, de lo que estamos hablando).
2. La relación (el conflicto, el grado de aceptación o no aceptación por parte de la otra persona).
3. El proceso (como conversamos o no conversamos entre nosotros para resolver el problema y la relación).
4. Los criterios (las normas para el acuerdo).

La tendencia en una negociación es únicamente hablar del problema, el tema esencial el ignorar:

Los negociadores eficientes advierten que deben cambiar su enfoque entre estos cuatro factores. En diversos momentos durante una negociación, cada uno de estos factores pueden convertirse en el tema primordial. Es importante saber cuando hay

---

<sup>52</sup> Lertz Len. "Negociación infalible". Editorial. Paidós. Primera edición. España 1993. Sección III. Página. 175

que enfocar el problema, cuándo la relación, cuándo el proceso, y cuándo los criterios para el acuerdo.<sup>53</sup>

La dificultad para distinguir entre problemas y soluciones es uno de los motivos fundamentales de las negociaciones sin éxito. El principio es centrarse en definir el problema y no defender soluciones.<sup>54</sup>

La distinción entre problemas, necesidades, valores, preocupaciones e intereses, por un lado, y soluciones, respuestas o comportamiento satisfactorio, por el otro; puede resultar evidente desde el punto de vista teórico.

La distinción entre problemas y soluciones es importante por dos motivos:<sup>55</sup>

1. Si ignoramos los problemas o las necesidades subyacentes, por lo general no solemos encontrar mejores opciones.
2. Si enfocamos las soluciones y no los problemas, por lo general tomamos la actitud de promover o de defender nuestra solución.

## **1.7 Variables Organizacionales**

El comportamiento organizacional alcanza su nivel máximo de complejidad cuando se agrega una estructura formal al conocimiento previo del comportamiento del individuo y de un grupo”<sup>56</sup>.

El diseño de una organización formal, los procesos de trabajo y los trabajos; las políticas de recursos humanos de la organización y las prácticas y la cultura interna, tienen un impacto en las variables dependientes.

---

<sup>53</sup> Leritz Len. “Negociación infalible”. Editorial. Páidos. Primera edición. España 1993. Sección III. Página. 176.

<sup>54</sup> Leritz Len. “Negociación infalible”. Editorial. Páidos. . Primera edición. España 1993. Sección III. Página. 192.

<sup>55</sup> Leritz Len. “Negociación infalible”. Editorial. Páidos. . Primera edición. España 1993. Sección III. Página. 193.

<sup>56</sup> Robbins, P. Stephen. “Comportamiento Organizacional” Editorial. Prentice Hall. México 1998. páginas 24,25.

## Innovación organizacional

Donde la administración podría ser la asimilación de cambios constantes dentro de las organizaciones laborales. Por eso no es de extrañar que debido a la gran cantidad de propuestas que sobre el cambio organizacional se ha hecho; estas pueden clasificarse en tres grandes grupos, dependiendo de la variable que intentan manipular:

▪ Estructura.	▪ Tecnología.	▪ Factor humano.
---------------	---------------	------------------

De tal manera que son interdependientes que guardan entre si un cambio; en cualquiera de las variables perjudica de manera distinta, y en grados diferentes a las demás.

Leavitt menciona: la diferenciación está en los puntos de origen, en las importancias relativas y en los conceptos y valores que los respaldan, más no en la exclusión de todas las demás variables"<sup>57</sup>.

**La estructura es un sistema de comunicación, de flujo, de trabajo y de autoridad.** Se logra mejorar el desempeño de la organización optimizando su estructura, ya que permite mayor fluido e interacción entre los componentes de esta.

Uno de los principales problemas de este enfoque es su posición acerca del comportamiento humano como un factor dispuesto siempre a favorecer las metas de la organización.

**Los enfoques tecnológicos** se agrupan a todas aquellas estrategias de cambio organizacional que manejan, como principio básico en las transformaciones, la incorporación de la nueva tecnología a los sistemas de producción.

<sup>57</sup> Leavitt Harold. "El cambio organizacional aplicado a la industria". Edit. Trillas, 3ª. Reimpresión, México, 1990. Pág. 289.

En estos tiempos de cambios tecnológicos dentro de la organización rebasan a la investigación de operaciones; a tal grado que se podría hablar de:

La era nuclear, de las comunicaciones, informática o espacial; todas ellas apoyadas en una revolución científica y tecnológica.

Un precursor de estudios sobre el enfoque humano es Dale Carnegie quien hace hincapié en el proceso de cambio, más que en la solución del problemas.

Manifiesta que a partir del establecimiento de relaciones afectuosas entre el cliente y el trabajador, modifica los sentimientos y actitudes que darán origen a un cambio conductual.<sup>58</sup>

Rogers con su terapia centrada en el cliente y Miles con su dinámica de grupos aplicada, involucraron a los participantes en la fijación de metas y medios para lograr el cambio.

Los estudios que empezaron a considerar al poder, surgieron en la psicología clínica, investigando grupos. En estos estudios la manipulación cedió el paso a la igualación del poder. Dentro de este clima de propuestas, surge la teoría de McGregor, encaminada a lograr un equilibrio del poder.

Es tan impresionante el cambio que viven las organizaciones, que intentan entenderlo a partir de los criterios propuestos (estructura, tecnología y factor humano), aunque sea útil resulta limitante, ya que este fin de siglo está regido por cambios constantes que afectan a las organizaciones laborales como pueden ser :

▪ Las relaciones entre naciones.	▪ La forma de las organizaciones.
▪ La misión.	▪ La forma de administrar.

<sup>58</sup> Carnegie Dale. " Como ganar amigos e influir sobre las personas". Edit. Centroamericana. 8ª. Año 1994. pp. 7-23



Lo que manifestó equilibrio del poder y una dinámica donde lo importante sea el grupo, fue el llamado grupo T; el cual permitía que los subordinados fueran más capaces de resolver sus propios problemas y definirlos, de tal manera que el papel que asumía el coordinador fuera el de poco autoritario y participativo.

En toda organización existen dos tipos de fuerzas mencionaba Lewin: restrictivas y positivas, estas se mantienen en equilibrio cuando la organización se encuentra estable, pero entra en confrontación durante el proceso de cambio.

Por otro lado, existe un modelo que permite el proceso de cambio, este implica la evaluación del presente, la administración de transición y una definición del futuro, el llamado Modelo de Beckhard-Harris.

El proceso de cambio comienza con una visión muy clara acerca de lo que la empresa debe realizar como las metas que esta habrá de alcanzar para lograr sus objetivos; para esto es necesario difundir el optimismo, el cual debe convertirse en la fuerza impulsora del cambio.

Una de las primeras actividades que se realiza para elaborar un diagnóstico, es el de señalar las prioridades de los problemas relacionados con el cambio clasificando a los problemas en grupos, identificando el quién, el qué y el cómo, del problema y sus efectos.

El estado de transición se caracteriza por la ejecución de un plan de cambio, dicho plan debe cubrir los siguiente requisitos:

• Relevancia.	• Cronología.
• Adaptabilidad.	• Integración.
• Especificidad.	

Existen varias opciones para determinar en dónde se debe intervenir primero: la alta gerencia, los grupos preparados para el cambio, los grupos afectados que requieren el cambio urgentemente, los grupos nuevos sin historia alguna para cambiar y los grupos temporales, cuya existencia depende de la duración del programa de cambio.

### **Administración del cambio**

Las empresas se enfrentan con una amplia diversidad de cambios significativos, algunas enfrentan reglamentos más estrictos y otras desaparecen mientras que otras se consolidan, algunas se topan con que su mercado disminuye, al tiempo que otras se ven sumergidas en un mercado global.

Muchas organizaciones han pasado por fusiones o adquisiciones hostiles, al tiempo que otras han puesto en práctica devastadores programas de reducción de personal, que producen efectos psicológicos y económicos dolorosos en sus empleados, a fin de sobrevivir muchas empresas no tienen que decidir si cambian o no, sino cuando y cómo hacerlo para que el cambio sea lo más exitoso posible.

Las personas competentes resisten al cambio ¿por qué? Porque el cambio entraña el riesgo de que se vuelvan menos competentes, y a las personas competentes les gusta ser competentes.<sup>59</sup>

**Cambios en el trabajo.** Un cambio es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados. Los cambios pueden ser no planeados, drásticos o graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos y estimulados interna o externamente.<sup>60</sup> Sin importar su fuente, naturaleza, origen, ritmo o intensidad los cambios pueden tener efectos profundos en quienes los sufren.

---

<sup>59</sup> Godin Seth. "On the paradox of competence". Enero-Febrero de 2000. P. 232.

<sup>60</sup> Duening Tom. "our turbulent times: the case for evolutionary organizational change" Enero-Febrero 1997. pp 2-8

Cuando llegan los cambios, se requieren nuevos ajustes conforme la organización busca un renovado equilibrio, cuando los trabajadores no pueden realizar los ajustes necesarios la empresa entra en un estado de desequilibrio. Este constituye una disyuntiva para los gerentes, por una parte, su rol es implantar cambios organizacionales continuos para lograr un mejor ajuste entre la compañía y su entorno.

**Respuestas al cambio.** Los cambios en el trabajo se complican todavía más por el hecho de que no producen ajustes directos. El sentir de las personas acerca del cambio es el factor que determina su respuesta a él, esos sentimientos no son resultados al azar, sino de causas.

Cuando las personas son observadas o piensan que alguien se preocupa por ellas, actúan de manera diferente.

A fin de mantener el equilibrio, es frecuente que los grupos se inclinen a mostrar su regresión, es decir, una vuelta al modo de vida percibido como óptimo siempre que ocurre un cambio; por lo tanto cada presión genera una contrapresión en el interior del grupo.

El resultado neto es un mecanismo de autocorrección mediante el cual se restaura el equilibrio de energía siempre que tienen lugar cambios, esta característica de autocorrección de las organizaciones se llama homeostasis y es una forma en que las personas actúan para establecer un equilibrio dinámico de realización plena y protegerse contra la perturbación de ese equilibrio.

**Costos y beneficios.** En la determinación de los beneficios y costos, deben considerarse todos sus tipos<sup>61</sup>, es inútil examinar solo los beneficios y costos económicos, ya que incluso en presencia de beneficios económicos netos los costos

sociales o psicológicos tal vez resulten excesivos, aunque no es muy práctico reducir los costos psicológicos y sociales a números, deben incluirse en el proceso de toma de decisiones.

**Resistencia al cambio.** Se conforma de todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios en el trabajo.

Ellos se resisten a los cambios porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima.

**Razones para la resistencia.** Los empleados suelen resistirse al cambio por tres razones:

Primero; podrían no sentirse a gusto con la naturaleza del cambio mismo, es posible que ataque su sistema de creencias morales, también a su temor por lo desconocido, la amenaza percibida a su seguridad en su trabajo o la ausencia de que haya un problema que lo justifique.

Segundo; se deriva del método con que se implanta el cambio, es factible que los individuos resientan la falta de información suficiente o rechacen un enfoque insensible y autoritario.<sup>62</sup>

Tercero; es la inequidad que experimentan las personas cuando perciben que ellas son objeto de cambios mientras que alguien más obtiene los beneficios de esos cambios.

---

<sup>61</sup> F. Cascio Wayne. The financial impact of behavior in organizations. 3a. Ed. 1997.

<sup>62</sup> Warner Burke. "Managers get a "C" in managing chance". Mayo 1991. pp. 87-92

Su resistencia será incluso más intensa si coexisten las tres razones: les desagrada la naturaleza del cambio, ocurre lo mismo con el método usado y no advierten ganancias personales en el cambio mismo.

**Tipos de resistencia.** Existen tres tipos de resistencia al cambio, en combinación producen la actitud global de cada empleado hacia determinado cambio, los tres tipos pueden expresarse con tres usos diferentes:<sup>63</sup>

▪ Resistencia lógica.	▪ Resistencia psicológica.	▪ Resistencia sociológica.
-----------------------	----------------------------	----------------------------

**Posibles beneficios de la resistencia.** No toda la resistencia es mala, puede aportar ciertos beneficios. La resistencia alentaría que los ejecutivos reexaminen sus propuestas de cambio para cerciorarse de que son apropiadas, de esta manera los empleados fungen como parte de un sistema de controles y equilibrios que garantizan la planeación e implantación apropiadas de cambios por parte de los gerentes.<sup>64</sup>

Si la resistencia razonable de los trabajadores hace que los administradores evalúen con más cuidado sus cambios propuestos, los empleados habrán desalentado las decisiones administrativas descuidadas.

La resistencia también ayuda a identificar áreas de problemas específicas en los cambios que probablemente generarían dificultades, de modo que los gerentes puedan emprender acciones correctivas antes de que surjan dificultades graves, al mismo tiempo se verían estimulados a realizar un mejor trabajo de comunicación del cambio, enfoque que a largo plazo debe llevar a su mejor aceptación.

<sup>63</sup> Davis Keith. Comportamiento humano en el trabajo. Edit. McGraw Hill. 11a. Ed. pp. 402-403

<sup>64</sup> Davis Keith. "Comportamiento humano en el trabajo". Edit. Mc-Graw Hill. 11a. Ed. P. 404

**Implantación exitosa del cambio.** Algunos cambios nacen en el interior de las organizaciones, mientras que muchos provienen del entorno, los gobiernos aprueban las leyes y las empresas deben acatarlas, surgen nuevos adelantos tecnológicos y los productos tienen que incluir esos cambios, los competidores introducen nuevos servicios y la compañía debe responder, además existen presiones de clientes, sindicatos, comunidades y otras personas o entidades que inician cambios, aunque un ambiente estable significa menos cambio, los ambientes dinámicos son ahora la norma y requieren más cambios, en ocasiones pueden causar dificultades a los empleados.

**Etapas del cambio.** La conciencia del comportamiento en la administración del cambio se facilita si lo consideramos como un proceso de tres etapas:<sup>65</sup>

- **Descongelamiento:** significa que deben hacerse a un lado las ideas y prácticas antiguas para aprender otras nuevas.
- **Cambio propiamente dicho:** es el paso en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas. Comprende ayudar a que los trabajadores piensen, razonen y se desempeñen conforme a los nuevos conceptos.
- **Recongelamiento:** significa que lo aprendido se integre a la práctica cotidiana. Además de su aceptación intelectual, las nuevas prácticas deben adoptarse emocionalmente, para pasar a formar parte del comportamiento habitual del empleado.

Implicaciones del comportamiento de los empleados en las estructuras o diseños organizacionales.

A objeto de establecer la correspondencia entre los tres factores (individuo, grupo y estructura) de la organización, se hace necesario observar y analizar los componentes personales y grupales de los individuos que conforman la estructura y

---

<sup>65</sup> E. O'Neill Paul. "Transforming managers for organizational change". Julio 1990. pp. 87-90

La organización. Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal. Actualmente la tecnología de la información y el conocimiento permiten una creatividad excepcional para alcanzar un clima favorable que produzca satisfacción, productividad y éxito en las organizaciones frente al siglo XXI.

Keith Davis y John W. Newstrom (1994) en su texto Comportamiento Humano en el trabajo, describen que el proceso de desarrollo organizacional admite muchos métodos y enfoques, a saber:

Diagnóstico Inicial, tomado de las opiniones y consulta con la alta gerencia para definir acciones que coadyuven las situaciones problemáticas de la empresa, elaborando los acercamientos de desarrollo organizacional que tengan más posibilidades de éxito.

Integración de la información. La aplicación de encuestas para determinar el clima de organización y los problemas conductuales.

Retroalimentación de la información y confirmación. Grupos de trabajo revisan la información obtenida para establecer a posteriori las prioridades del cambio.

Planeación de la acción y solución de problemas.

Construcción de equipos, donde gerente y subordinados trabajen juntos como equipo en las sesiones de desarrollo organizacional.

Evaluación y seguimiento. Para desarrollar programas adicionales en áreas de su competencia y que son necesarias para la eficacia de la organización en sí.

Cada día el quehacer profesional, exige de los individuos mayor preparación en el campo organizacional

## **Conclusiones del Capítulo 1**

Somos afortunados de vivir en esta época de grandes cambios y transformaciones. Esto a la vez, nos implica la gran responsabilidad de abrir nuestra mente a nuevas opciones y desaprender mucho de lo que hemos aprendido. Sin desconocer la importancia de historia, las soluciones no están en la tradición, es necesario inventarlas.

El punto de partida básico, es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y el trabajo, por lo que debemos buscar en ella la posibilidad de que el hombre realice su propia transformación fundamental a través del trabajo con otros seres humanos. El enfocar este esfuerzo partiendo de los clientes, será lo único que le permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados. Con esto se espera lograr el objetivo fundamental, tanto para la organización como para las personas y la sociedad en general.

El comportamiento organizacional basa su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa.

En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas



paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

En un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma. Limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se autorenewa y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones

El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en buscar con nuevos ojos. De lo que estamos hablando es buscar nuevas realidades para viejos problemas.

Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

A modo de conclusión, podemos enfatizar que la tarea principal describe la misión u objetivo primario que la empresa debe llevar a cabo. Esta función también es primordial en el sentido de proporcionar un parámetro para examinar todos los aspectos del funcionamiento de la organización. Cuando todos los comportamientos organizacionales están enfocados en la provisión de las

condiciones y recursos esenciales para el logro de la misión, la institución funciona bien y, al hacerlo, establece y asegura la filosofía institucional.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **2.1 Unidades Multidisciplinarias (Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán)**

##### **Antecedentes**

En 1973 se crea un modelo nuevo de escuela, que tiene como característica carreras y administración independientes de las escuelas y facultades tradicionales, surgiendo así las Unidades Multidisciplinarias o Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales.

Este modelo de Unidades Multidisciplinarias, surgen como respuesta a la expansión en la educación, y su proyección fue basada en los siguientes enunciados:<sup>66</sup>

Regular el crecimiento estudiantil de la UNAM.

1. La redistribución de estudios profesionales de la UNAM en el área metropolitana.
2. La búsqueda de una modernidad académica, una mayor eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje, el establecimiento de departamentos dedicados a la formación docente en las universidades y el fomento a los estudios de posgrado.
3. Dar respuesta al incremento de la matrícula, con la creación de las Unidades Multidisciplinarias, permitiendo la vinculación de problemas de la universidad y la realidad social a través de planteamientos y reformas académico-administrativas.
4. Los terrenos donde se construyeron las Unidades Multidisciplinarias fueron ubicados tomando en cuenta:

---

<sup>66</sup> Foro las Multidisciplinarioas, 11 y 12 de octubre de 1995, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Cuautitlán.

- a) Que el crecimiento de la zona metropolitana de la Ciudad de México, planeaba una fuerte expansión hacia el norte, noreste y sureste.
- b) La población de la zona metropolitana de la Ciudad de México llegaría en 1980 a cerca de 14 millones de habitantes.
- c) La adecuada integración vial de dichas zonas con el resto de la zona urbana.
- d) Los estudios de origen – destino de los estudiantes de la UNAM mostraban que el 32% de su población total vivía en las zonas norte, noroeste y noreste del área metropolitana.

En el siguiente cuadro<sup>67</sup> se muestran las características de las unidades multidisciplinarias, además de sus ventajas y desventajas.

## 2.2 Características

Multidisciplinaria.	Reformas académico-administrativas.
Necesidades reflejadas en los programas	Vinculan la investigación y la docencia.
Interdisciplinaria:	Enfocar los problemas de manera integral.
Currícula Flexible.	Organización departamental.
Respuesta al crecimiento demográfico.	Heterogeneidad del Consejo Técnico.
Participación en eventos académicos.	Opciones profesionales.
Descentralización.	Desconcentración.

<sup>67</sup> ob. cit pag. 69 y 70

## **2.3 Análisis (FODA) en Dependencias Multidisciplinarias**

### **Fortalezas**

1. Las decisiones y las soluciones son más extendidas, mejor información sobre la problemática de cada área.
2. Se organizan autónomamente en coordinaciones de asignatura y coordinaciones de área y de este modo se estimula la interacción de los profesores.
3. Existe libertad para enfocarse a los problemas que se conocen de primera mano.
4. Creación de cátedras que apoyan la investigación para aplicarse a la docencia. Hace que se identifiquen plenamente los campos de las profesiones afines creando a futuro una mejor interrelación.
5. Hace más eficiente el aprovechamiento del elemento humano y de los recursos materiales.  
Sigue siendo una solución a la sobrepoblación de Ciudad Universitaria, con grupos de 220 a 150 alumnos.
6. Se evita el transitar hacia la urbe.
7. El Consejo Técnico se entera de la problemática general de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y en particular de cada departamento.
8. Participa a mejor nivel en eventos académicos de área lo cual se fomentaría prioritariamente.

### **Oportunidades**

1. Propicia la participación de más funcionarios en eventos de carácter nacional e internacional.
2. Por la formación de los alumnos, se incorporan rápidamente a las fuentes de trabajo y se identifican con la problemática nacional.
3. Planes de estudio acordes con la ideología, necesidades y objetivos de las Multidisciplinarias.

4. El alumno y el profesor están preparados para los cambios que depara el futuro ya que tienen una visión más amplia.
5. Los paquetes optativos terminales dan una mayor profundidad en conocimientos, ofreciendo más opciones de ejercicio profesional.
6. Ofrece mayores opciones profesionales, haciendo que el alumno y el profesor estén más preparados para los cambios que depara el futuro ya que tiene una visión más amplia.
7. Innovación curricular por los paquetes optativos terminales.
8. Posibilidad de tener un plan de estudios diferente al de Ciudad Universitaria, para cumplir con las necesidades sociales a las que se aboca.

### **Debilidades**

1. Se carece de representatividad en eventos de carácter nacional e internacional por la estructura orgánica, donde las facultades tradicionales están representadas por su director.
2. Carecen de existencia formal las coordinaciones y dependen exclusivamente de la vocación docente del profesor coordinador y de los demás docentes.
3. Por ser una organización horizontal requiere macro esfuerzo administrativo.
4. Escasas vías de comunicación, falta de condiciones asfálticas adecuadas.
5. Por la distancia se dificulta la contratación de profesores, por lo que no existe una verdadera selección para ingresar.
6. Redundar las decisiones de un área, en una persona en particular, sin que exista realmente un órgano colegiado que discuta ampliamente y con conocimiento la problemática del área.
7. Los eventos académicos del área no tienen la trascendencia que tendrían en una Facultad tradicional.
8. En la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán se tiene un plan de estudios muy cargado de créditos.

## **Amenazas**

1. Al no tener relaciones públicas, falta una línea directriz acorde con el ámbito de influencia y la problemática del país.
2. Se pierde el aspecto meramente académico y se tiende a investigar prácticas actuales y no de profundización con miras al futuro.
3. No se ha reflejado la investigación como debería por ser en una Facultad todavía nueva y no contar con posgrados en esta área.
4. En ocasiones se cambia el enfoque del ejercicio profesional (administrador trabaja en contabilidad y viceversa),
5. La explotación demográfica empieza a afectar, grupos de 60 a 80 alumnos.
6. La sobrepoblación estudiantil nos ha alcanzado y resultan insuficientes las instalaciones para cubrir la demanda,.

Por último se observa que las Unidades Multidisciplinarias a pesar de su ideal con el que son creadas en realidad comienzan sin una descentralización, carecían de una tradición, de infraestructura, falta del recurso humano necesario, y junto con todo ello se pretendía que funcionara a la par de las facultades de la Ciudad Universitaria, ya que se trabajaría con los reglamentos, estatutos, disposiciones, etcétera.

### **2.4 Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán**

La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán está ubicada a 65 kilómetros de la Ciudad Universitaria, y representa la cristalización de un proyecto de desconcentración académica.

Esta Dependencia está conformada por tres campos universitarios entre los cuales existe una distancia entre ellos de 10 kilómetros. Siendo estos Campo Uno, Campo Cuatro y el Centro de Asimilación Tecnológica.

Su organización educativa de tipo departamental surge en la universidad de Harvard en 1767, adquiriendo en 1972 fortaleza en algunas Universidades mexicanas.

El 22 de julio de 1980, en la Ciudad Universitaria en sesión ordinaria del H. Consejo Universitario, aprobó por unanimidad otorgarle el rango de Facultad transformando su denominación de Escuela Nacional de Estudios Superiores a Facultad de Estudios Superiores.

## 2.5 Filosofía FESC

La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán se fundó teniendo como filosofía, formar alumnos con una currícula flexible, más creativos y participativos, dentro de un ambiente multidisciplinario e interdisciplinario, al tener en un mismo campus varias profesiones, buscando la comunicación entre estudiantes y profesores de diferentes carreras.

**Misión.** Establecer las condiciones idóneas humanas, organizacionales y materiales para que los docentes adscritos a ella, puedan aplicar sus capacidades académicas y de investigación para el cumplimiento de la misión de nuestra universidad<sup>68</sup>

**Visión.** Considerando que "Nuestra Universidad debe de instruir, educar y formar individuos que sirvan al país, pretendemos preparar alumnos competentes e informados, dotados de sentido social y conciencia nacional, que actúen con convicción y sin egoísmo, que pretendan un futuro mejor en lo individual y en lo colectivo. Por ello, buscamos que nuestros profesores se desarrollen en un ambiente de constante transformación y actualización en sus diferentes esferas de conocimiento.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Plan de Desarrollo de la División de Ciencias Administrativas y Sociales. México. UNAM Reunión de Consejo Técnico. 16 de mayo de 2001

<sup>69</sup> ob. Cit.



## Objetivos.

▪ Reforzar la academia en la División.	▪ Actualizar la actividad docente.
▪ Impulsar la investigación.	▪ Participar en la difusión de la cultura.
▪ Participar en la problemática nacional.	▪ Ampliar la participación.
▪ Participar en la planeación y la evaluación.	▪ Generar ingresos extraordinarios. <sup>70</sup>

En la actualidad la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, cuenta con cuatro divisiones y tres coordinaciones generales los que se detallan a continuación:

▪ Ciencias Químico Biológicas.	▪ Ciencias Físico - Matemáticas y de las Ingenierías.
▪ Ciencias Agropecuarias.	▪ Ciencias Administrativas y Sociales.

- Coordinación General de Estudios de Posgrado
- Coordinación General de Estudios Profesionales
- Coordinación General de Extensión Universitaria

La multidisciplina en esta facultad, es el resultado de poseer toda una gama de carreras disímiles bajo la batuta de una misma dirección o de tener divisiones que dan apoyo a diferentes carreras.

### 2.6 División de Ciencias Administrativas y Sociales

La organización administrativa de la División de Ciencias Administrativas y Sociales, está basada en un innovador Modelo Educativo Departamental, también conocido como Estructura Matricial

Esta organización administrativa favorece el trabajo multidisciplinario ya que fomenta la colaboración con el personal académico, las Coordinaciones de Carreras y los departamentos de toda la Facultad.

Es importante señalar que la División de Ciencias Administrativas y Sociales tiene impacto en las 12 carreras que ofrece la Facultad, pero especialmente en las carreras de Licenciado en Contaduría y Licenciado en Administración.

## 2.7 Estructura Orgánica de la FESC



<sup>70</sup> Ibidem

## 2.8 Planta académica

	Ciencias Administrativas	Ciencias Sociales	Total
Profesor de Carrera	21	8	29
Profesor de Asignatura "A"	123	46	169
Profesor de Asignatura "B"	5	4	9
Ayudante de profesor	3	1	4
Total	152	59	211

### Planta académica (clasificación de académicos)

El personal académico de la UNAM, se puede catalogar de la siguiente forma, de acuerdo al Estatuto del Personal Académico.

**Técnicos académicos.** Son quienes hayan demostrado tener la experiencia y las aptitudes suficientes en una determinada especialidad, materia ó área, para realizar tareas específicas y sistemáticas de los programas académicos o de servicios técnicos de una dependencia de la UNAM.

**Ayudantes de Profesor.** Son los que auxilian a los profesores, a los investigadores y a los técnicos académicos en sus labores. La ayudantía debe capacitar al personal para el desempeño de funciones docentes, técnicas de investigación.

**Profesores e investigadores.** Ordinarios, visitantes, extraordinarios y eméritos.

**Ordinarios.** Son quienes tienen a su cargo las labores permanentes de docencia e investigación. Los profesores ordinarios podrán ser de asignatura o de carrera. Los investigadores serán siempre de carrera.

**Profesores de asignatura.** Son quienes de acuerdo con la categoría que fije su nombramiento, son remunerados en función del número de horas que imparten; podrán impartir una o varias materias, ser interinos o definitivos y ocupar categoría “A” o “B”.

Son profesores o investigadores de carrera quienes dedican a la universidad medio tiempo o tiempo completo en la realización de labores académicas, ser **asociados o titulares, y dentro de éstas tres niveles: “A”, “B” o “C”.**

**Visitantes.** Son profesores, investigadores y técnicos visitantes los que desempeñan funciones académicas específicas por un tiempo determinado, las cuales podrán ser remuneradas por la Universidad.

**Extraordinarios.** Son profesores o investigadores extraordinarios los provenientes de otras universidades del país o del extranjero, que de conformidad con el reglamento de Reconocimiento al Mérito Universitario, haya realizado una eminente labor docente o de investigación en la UNAM o en colaboración con ella.

**Eméritos.** Son profesores o investigadores eméritos a quienes la Universidad honre con dicha asignación por haberle prestado por lo menos 30 años de servicio con gran dedicación y haber realizado una obra de valía excepcional.<sup>71</sup>

#### **Marco institucional de docencia.**

La actividad docente en la UNAM se apega a normas, principios, criterios y políticas que rigen la vida académica de la institución.

Las tareas fundamentales de docencia, investigación y difusión de la cultura de la UNAM no pueden concebirse acertadamente, ni cumplirse en forma correcta si no

---

<sup>71</sup> Estatuto del Personal Académico. México UNAM 1995

buscan su objetivo en las necesidades nacionales y si no repercuten favorablemente en el desarrollo de México.

Las actividades docentes de la Universidad consisten en una enseñanza y un aprendizaje continuos que jamás terminan. Se trata de un proceso complejo y dinámico, que parte de la definición de qué se debe enseñar y cómo se enseña, e implica la planeación, la programación, la ejecución y la evaluación de lo enseñado y lo aprendido. En él intervienen diferentes factores condicionados por diversos elementos: las características de los profesores y estudiantes; la naturaleza, tipos y niveles de aprendizaje; las características del entorno social, así como los métodos, técnicas, procedimientos y recursos de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **Principios generales relativos a la docencia**

La finalidad del quehacer docente de la UNAM es formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad, para que éstos desarrollen una actividad fructífera en el medio en que han de presentar sus servicios.

La tarea docente de la UNAM es consustancial al principio de libertad de cátedra, según el cual los maestros y alumnos tienen derecho a expresar sus opiniones, sin restricción alguna, salvo el respeto y tolerancia que deben privar entre los universitarios en la discusión de sus ideas. La libertad de cátedra es incompatible con cualquier dogmatismo o hegemonía ideológica y no exime de ninguna manera a maestros y alumnos de la obligación de cumplir con los respectivos programas de estudio.

El correcto desarrollo de la docencia demanda y produce una perspectiva crítica que busca los cambios y transformaciones requeridos por la sociedad y que, por lo tanto, aborda los problemas relativos vinculándolos con la práctica profesional.

Las actividades docentes de la UNAM se realizan conforme a un proyecto de Universidad que pugna por mejorar la calidad de enseñanza; para alcanzar esto, se requiere que el proceso enseñanza-aprendizaje se apoye en la investigación y en la capacitación a través de la práctica profesional.

Es deber de quienes participan en el desempeño de la labor docente de la UNAM expresar convicciones sin embages ni temores. En la Universidad priva y debe privar, un diálogo franco y abierto, siempre ordenado, informado, responsable y respetuoso.

En el desarrollo de la función docente la Universidad busca inculcar en sus alumnos la responsabilidad social que mantienen durante su formación y ejercicio profesionales, misma que debe traducirse en la obligación de aprovechar los recursos académicos que se les brindan.

Para el óptimo desempeño de su función docente. El personal académico de la UNAM debe mostrar, conforme a los lineamientos que marca la Legislación Universitaria y los respectivos Consejos Técnicos, su vocación y capacidad para la docencia; su participación creativa en el proceso enseñanza-aprendizaje; su actualización y dominio de conocimientos y métodos de enseñanza y su actitud y comportamiento consecuentes con los principios éticos y académicos de la Institución.

La función docente de la UNAM se concreta en el proceso que comprende la planeación, realización y evaluación de la educación formal y no formal que se imparte en la Institución. Este proceso debe incluir todas aquellas experiencias que sus protagonistas, maestros y alumnos, pueden tener dentro del campo de la docencia, así como las acciones que institucionalmente deben diseñarse y llevarse a la práctica para favorecer el desarrollo integral de esta función.

La responsabilidad del proceso enseñanza-aprendizaje recae en los maestros, alumnos y autoridades en la medida en que cada uno de ellos participa en él, al emitir opiniones, coordinar actividades, investigar situaciones, diagnosticar problemas o proponer opciones de solución.

Las actividades docentes de la UNAM, a nivel formal, se ejercen conforme a los planes y programas aprobados en lo general por el Consejo Universitario y a nivel no formal por todas aquellas actividades académicas no sugeridas o normadas específicamente por un plan de estudio.

Desde su génesis hasta nuestros días, la UNAM “por su historia, por su valor y por su fuerza educativa; por la capacidad y el dinamismo de su investigación; por la difusión cultural que lleva a cabo; por la extensión y la cobertura de sus planes y programas de estudio; por la amplitud y la variedad de sus niveles educativos; por la calidad académica de su planta docente y por el número de estudiantes que alberga, es la máxima casa de estudios de México y el proyecto cultural más importante del país”.<sup>72</sup>

## 2.9 Infraestructura instalada (Ciencias Administrativas)

### Edificio A-10 Planta Alta

▪ Área de oficinas.	▪ Sala de Cómputo.
▪ Área de profesores.	▪ Sala de juntas.
▪ Salón para cursos.	

- Edificio de cubículos de profesores de tiempo completo (10 cubículos)
- Aula Magna A-7
- Salones (44 salones)

<sup>72</sup>La UNAM en el tiempo cronología histórica 1996 México UNAM .

- ❖ Edificio A-6 (27 salones)
- ❖ Edificio A-7 (17 salones)

Y de manera compartida, con el resto de la comunidad

▪ Bibliotecas.	▪ Unidad de Seminarios.
▪ Talleres de cómputo.	▪ Áreas Deportivas.
▪ Talleres Culturales.	▪ Librerías.
▪ Cafeterías.	▪ Servicios Escolares.

## 2.10 Grados que otorga

### Licenciaturas:

▪ Licenciado en Contaduría.	▪ Licenciado en Administración.
▪ Licenciado en Informática.	▪ Diseño y Comunicación Visual.
▪ Ingeniero Agrícola.	▪ Ingeniero en Alimentos.
▪ Ingeniero Mecánico Electricista.	▪ Ingeniero Químico.
▪ Médico Veterinario Zootecnista.	▪ Químico Farmacéutico Biólogo.
▪ Químico.	▪ Químico Industrial.

### Especialidades:

▪ Farmacia Industrial.	▪ Microbiología.
------------------------	------------------

### Maestrías:

▪ Alimentos.	▪ Ciencias Agrícolas.
▪ Fisicoquímica.	▪ Ciencias e Ingeniería de la Computación.
▪ Ingeniería Metal-mecánica.	▪ Microbiología.
▪ Ciencias de la Producción y Salud Animal.	▪ Administración (Organizaciones).



**Doctorado:**

- |                  |
|------------------|
| ▪ Microbiología. |
|------------------|

**Idiomas:**

▪ Inglés.	▪ Francés.
▪ Ruso.	▪ Italiano.

**2.11 Consideraciones finales del capítulo**

De manera específica en el ámbito de la docencia la FESC busca continuar con la actualización de planes y programas, que además de contemplar nuevos perfiles profesionales, ponga énfasis en una formación flexible, polivalente e interdisciplinaria, que integre la docencia, investigación y el servicio; que propicie la adquisición de nuevos lenguajes y el desarrollo de destrezas y habilidades para el trabajo académico y la interacción de grupos.

Proporcionar una formación profesional basada en la información más actualizada y a través de procesos que permitan que el alumno desarrolle sus capacidades de adaptación al cambio constante, así como para acceder y usar creativamente la información en la solución de problemas reales.

Se ha propuesto operar planes y programas de estudio flexibles, para que sus estructuras respondan dinámicamente a las necesidades de actualizar y modificar sus contenidos atendiendo al rápido desarrollo de las ciencias, las prácticas profesionales emergentes, las necesidades sociales de nuevas especialidades, con el propósito de incrementar el número de programas o carreras, la posibilidad de diversificar los niveles de formación.

La organización curricular debe proporcionar al estudiante facilidad para enfatizar su formación en determinada área de la práctica profesional, realizar sus estudios según alternativas distintas de velocidad y horario, transitar por diferentes planes de estudio.

Reforzar en el currículum el desarrollo de las potencialidades del estudiante, de autoaprendizaje y superación permanente. Asimismo, el estudiante debe desarrollar competencias profesionales, adquirir y organizar conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas y formar actitudes y valores a partir de problemas reales.

En este esquema de flexibilidad curricular los estudiantes necesitan una orientación adecuada para facilitarles la definición de trayectorias curriculares, suficiente información sobre la oferta de asignaturas en distintas unidades académicas, horarios y cargas mínimas y máximas que pueden cursar.

Reforzar el trabajo realizado en el renglón de formación de profesores proporcionándoles a éstos los elementos necesarios para que conozcan las bases pedagógicas en las que se sustenta el modelo académico de la Universidad, para que de este modo logren la producción de apoyos didácticos y el desarrollo de estrategias de enseñanza adecuadas para generar procesos de autoaprendizaje en los estudiantes.

Capacitar a la totalidad de profesores en el manejo y los múltiples usos del servicio de informática con que la institución cuenta, con la finalidad de que pueda incorporarla como una herramienta en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, propiciando la búsqueda y consulta de información, a través de éstos medios; el desarrollo de habilidades de pensamiento; así como el desarrollo de procesos de autoaprendizaje.

Continuar con la integración de los Departamentos Académicos, los cuales no sólo posibilitan el análisis y reflexión en torno a un objeto de conocimiento propio de su campo disciplinario, sino también la revisión y actualización permanente de los planes y programas de estudio con los que interactúan de manera cotidiana.

Una estrategia más para consolidar la planta académica de la FESC lo constituye la formación de recursos humanos altamente calificados a través de los programas de posgrado, en la investigación y el desarrollo, y con capacidad para generar y aplicar el conocimiento en forma original e innovadora. Por ello la importancia de fortalecer este nivel educativo y garantizar su calidad a través de la evaluación.

En la investigación se tiene como misión consolidar la planta docente con membresía en el SNI (Sistema Nacional de investigación) e integrarlos en grupos de investigación; propiciar una formación integral que contemple el conocimiento para saber y saber hacer la investigación, la gestoría de recursos para el desarrollo de los programas estratégicos en la Investigación y en el manejo de la tecnología de información.

Continuar impulsando el mejoramiento de la infraestructura, tanto de laboratorios y talleres, equipos de cómputo, bibliotecas, salas de videoconferencia y de autoacceso, buscando con ello un mayor impacto en la creación de nuevas líneas y proyectos de investigación en todas las áreas del conocimiento así como en el mejoramiento del nivel académico de profesores

Identificar los programas de posgrado que tienen mayores posibilidades de acceder al Padrón de Excelencia de CONACYT, a fin de implementar acciones institucionales y particulares a cada programa

En el proceso de evaluación y/o actualización de los programas de posgrado, es necesario establecer estrategias institucionales integradas que permitan mejorar la calidad de la oferta de programas y formas de organización más flexibles

Propiciar una mayor vinculación entre las demandas sociales y el trabajo universitario a fin de dar a conocer a los diferentes sectores sociales y productivos, los servicios que pueden prestar las diferentes Divisiones Académicas.

Por lo que respecta a los procesos organizacionales y administrativos, la FESC busca reforzar la movilidad docente y estudiantil a fin de retroalimentar y fortalecer los procesos de formación, actualización e intercambio de experiencias de éstos.

Reforzar los procesos académicos e introducir a todos los niveles las modalidades de educación abierta y a distancia a través del uso de la Red posibilitando la ampliación de la oferta educativa y haciendo posible la extensión de la educación profesional a más sectores de la población.

Fortalecer las redes académicas y movilidad como una vía de comunicación y cooperación con otros organismos e Instituciones del país y del extranjero, que nos permita la internacionalización.

Continuar con la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas y de la transparencia en el uso de los recursos y mejoramiento de la gestión financiera.

Todo esto son los medios para el cumplimiento cabal de la misión que la sociedad encomienda a la FESC en el marco de las demandas que caracterizan el tránsito hacia el nuevo siglo.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **(Diseño de la Investigación)**

#### **3.1 Importancia de la investigación**

Tradicionalmente se observan tres formas para orientar el comportamiento de una organización. La primera es definiendo la visión que contemple tanto las necesidades y expectativas individuales así como las de grupo, organización, sociedad y nación.

La segunda, es a través de proponer soluciones a problemas concretos. En este punto, en el caso particular del ámbito educativo, si el nivel de calidad de la enseñanza no es el deseado, pueden definirse metas que permitan elevarlo mediante acciones específicas.

Una tercera forma es cuando dentro del grupo existen subgrupos con necesidades y expectativas particulares, caso en el que por medio de un sondeo de opiniones pueden establecerse metas específicas y congruentes para que los diversos subgrupos que encajen en el contexto general de la organización. En particular, Dada la complejidad del mundo actual, la definición de metas debe estar precedida por un amplio estudio de investigación y de promoción para resolver problemas.

Aquí es necesario señalar que en la mayoría de los casos, los directivos reciben las metas de sus respectivos cuerpos colegiados o son parte de la naturaleza y la cultura de la organización, lo cual no impide al funcionario modificar o adecuar dichas metas con el fin de aprovechar los recursos disponibles y su propia experiencia.

### **3.2 Justificación de la investigación**

En la actualidad las instituciones educativas están consideradas como elementos importantes en el desarrollo de un país. Sus funciones incluyen desde la formación de alumnos hasta la etapa de su incorporación al mercado laboral. Los académicos que trabajan en una institución educativa, ya sea como funcionarios o docentes, son responsables de varias funciones, entre ellas diseñar los objetivos y administrar efectivamente los recursos disponibles.

En los países denominados emergentes ejercer esta tarea resulta complicado, ya que se dispone de presupuestos limitados y la matrícula escolar crece constantemente, por lo que alcanzar las metas con efectividad y calidad representa un reto cotidiano para los directivos, administradores y docentes de dichas instituciones.

Por otro lado, Al estudiar cualquier organización nos percatamos que existe una cultura que está sustentada en un comportamiento organizacional de sus empleados que se refleja en sus creencias, mitos y costumbres, y es precisamente por su cultura que fueron capaces de trascender. También, es importante recalcar que sus ideas, supuestos, creencias y expectativas compartidas y conjugadas hicieron posible el desarrollo de sus comunidades, sistemas sociales, económicos y políticos. La regla básica de cualquier sociedad es la afirmación y aceptación de sus principios y valores para lograr el desarrollo de la misma.

Con base en esta idea, el comportamiento organizacional debe ser el principal promotor de los valores; mismos que pueden ser expresados en ceremonias, ritos, fortalecimiento de la cultura, así como en las diversas expresiones de sus empleados.

### **3.3 Planteamiento de la investigación**

Históricamente, los funcionarios en turno orientaron las actividades a seguir junto con su estructura administrativa y decidían cómo, cuándo y con qué intensidad apoyaban a la institución para cumplir con los objetivos y metas planteados. Para ello, era indispensable conjugar dos elementos: conocimientos y experiencia, con el propósito de ejecutar la estrategia o estrategias que la institución debería adoptar a corto y mediano plazo.

También, se requería que tuvieran la sensibilidad suficiente para adoptar una forma de comunicación para dar a conocer las disposiciones a la comunidad. Además, se creía que en algunas actividades académicas se tenía una visión y una estrategia compartida. Sin embargo, esta percepción no tenía una relación con las expectativas y planes de acción de las autoridades con la planta académica.

En el caso particular de nuestra institución es indispensable que las autoridades planeen, diseñen, desarrollen y programen una evaluación sobre el comportamiento de los académicos que integran la planta docente. Ya que son ellos los encargados de fomentar la cultura organizacional y por lo tanto tienen la obligación moral de desarrollar y consolidar los principios y valores.

Para finalizar, y debido a nuestra participación como docentes en la institución y con la finalidad de aportar una visión desde el ángulo de la Psicología aplicada realizaremos un estudio que está sustentado en las diferentes percepciones que tienen los académicos de la FESC en lo referente a las variables individuales, grupales e institucionales.

#### **Preguntas de investigación**

¿Serán las actitudes y procedimientos de la comunidad docente las necesarias para conocer los actuales satisfactores y necesidades laborales?

¿Estarán dispuestas las autoridades de la dependencia a formular planes y programas que dignifiquen el trabajo docente?

### **3.4 Objetivo de la Investigación**

Realizar un diagnóstico sobre los factores que influyen en el comportamiento organizacional de los docentes bajo el análisis de las variables individuales, grupales e institucionales.

### **3.5 Variables de la Investigación**

#### **Individuales**

"La gente muestra importantes diferencias individuales, o variaciones, respecto a la forma en que responden los individuos a la misma situación con base en sus características personales.

Una afirmación básica de la psicología establece que el comportamiento es una función de la persona interactuando con su ambiente. La ecuación es  $B = f(P \times E)$ . B representa el comportamiento, P es la persona y E el ambiente. Una consecuencia clave de esta ecuación es que el comportamiento está determinado por el efecto que el individuo produce en el ambiente y viceversa.

Otra forma de entender el papel que desempeñan las diferencias individuales en el lugar de trabajo es decir que estas diferencias influyen en la forma en que la gente responde a las situaciones"<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> Dubrin, J. Adrew. "Fundamentos de comportamiento organizacional". Editorial Thompson. México 2003. p.p 20.



## **Grupales**

"El complejo sistema de las relaciones sociales de una organización se compone de muchos grupos informales. Estos grupos, producto natural de la interacción de los individuos, son colectivamente denominados como organización informal. Las organizaciones informales ofrecen abundantes beneficios, pero también derivan en problemas que la dirección no puede ignorar fácilmente. Las organizaciones informales se caracterizan por un sistema de prestigio que produce líderes informales. Las normas de los grupos informales influyen poderosamente en el comportamiento de sus miembros. Los grupos formales, que son los establecidos por la organización, incluyen comités, fuerzas de tarea y otros grupos de toma de decisiones. Las reuniones de grupos formales son una modalidad de actividad grupal de amplio uso; pueden dar lugar a decisiones de alta calidad que cuenten con el apoyo de los participantes"<sup>74</sup>.

## **Institucionales**

"La influencia de las organizaciones va más allá de su entorno correspondiente. Transforman sus ideas en acciones que trascienden los límites de su unidad organizacional y ejercen influencia en otras ramas económicas. Al mismo tiempo, tienen la capacidad de integrar sus acciones a las expectativas de otras unidades de la organización o institución. Es decir, sin que necesariamente se lo soliciten o informen, las organizaciones vanguardistas, a diferencia de otras, pueden desarrollar algunas acciones de trascendencia que impactan adecuadamente a otras entidades"<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> Ibidem. 278-279.

<sup>75</sup> Davis, Keith & Newstrom W. "Comportamiento humano en el trabajo". Editorial McGraw Hill. México 1999. p.p. 391.

### 3.6 Hipótesis

La falta de un diagnóstico integral en el comportamiento organizacional se ha traducido en un desconocimiento (individual, grupal e institucional) de las expectativas, motivaciones y necesidades del personal académico de nuestra dependencia.

### 3.7 Instrumento de medición

#### Variables Individuales

##### Características individuales

###### 1. Edad

1) 21 a 30 años	2) 31 a 40 años	3) 41 a 50 años	4) 51 o más
-----------------	-----------------	-----------------	-------------

###### 2. Género

1) Masculino	2) Femenino
--------------	-------------

###### 3 Estado civil

1) Soltero	2) Casado	3) Otro
------------	-----------	---------

###### 4. Turno

1) Matutino	2) Vespertino	3) Ambos
-------------	---------------	----------

###### 5. ¿Máximo nivel de estudios?

1) Licenciatura	2) Especialidad	3) Maestría	4) Doctorado
-----------------	-----------------	-------------	--------------

###### 6. ¿Categoría de profesor?

1) Asignatura menor de 40 horas	2) Asignatura 40 horas	3) Tiempo completo	4) Medio tiempo
---------------------------------	------------------------	--------------------	-----------------

###### 7. ¿Cómo cataloga su comportamiento en la comunidad?

1) Bueno	2) Regular	3) Malo
----------	------------	---------

###### 8. ¿Cómo cataloga su nivel de percepción?

1) Bueno	2) Regular	3) Malo
----------	------------	---------

###### 9. ¿Cómo cataloga su nivel de memoria y retención?

1) Bueno	2) Regular	3) Malo
----------	------------	---------

###### 10. ¿Cómo cataloga su nivel de equidad?

1) Bueno	2) Regular	3) Malo
----------	------------	---------

11. ¿Cómo cataloga su nivel de iniciativa y creatividad?

1) Bueno	2) Regular	3) Malo
----------	------------	---------

12. ¿Cómo cataloga su nivel de responsabilidad?

1) Bueno	2) Regular	3) Malo
----------	------------	---------

### Objetivos personales

13. ¿Los objetivos personales están acorde con su actual nivel de vida?

1) Sí	2) No
-------	-------

14. ¿Los objetivos inmediatos son factibles, mensurables y alcanzables?

1) Sí	2) No
-------	-------

15. ¿En que porcentaje ha visto realizados sus objetivos?

1) 1-20%	2) 21-40%	3) 41-60%	4) 61-80%	5) 81-100%
----------	-----------	-----------	-----------	------------

16. ¿Contrasta los objetivos y metas con los resultados obtenidos de manera sistemática?

1) Sí	2) No
-------	-------

### Toma de decisiones

17. ¿Tiene libertad para tomar decisiones?

1) Sí	2) No
-------	-------

18. El tomar decisiones ¿le produce satisfacción?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

19. ¿Para la toma de decisiones utiliza algún método?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

### Administración de procesos

20. ¿Utiliza técnicas pedagógicas para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje?

1) Sí	2) No
-------	-------

21. ¿Las actividades académicas están acorde a sus conocimientos?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

22. ¿Ha identificado deficiencias didácticas en la impartición de su cátedra?

1) Sí	2) No
-------	-------

23. ¿Qué tipo de decisiones ha tomado para subsanar este problema?

1) Actualizarse	2) Ser indiferente	3) Ninguna
-----------------	--------------------	------------

### Retroalimentación

24 ¿Se vale de la experiencia para mejorar la impartición de su cátedra?

1) Sí	2) No
-------	-------

25 ¿Aplica algún método de autoevaluación?

1) Sí	2) No
-------	-------

26. ¿Cómo cataloga su calidad académica?

1) Buena	2) Regular	3) Mala
----------	------------	---------

### Mejoramiento del rendimiento

27 ¿Sus conocimientos se aprovechan integralmente?

1) Sí	2) No
-------	-------

28. ¿Le satisfacen las actividades académicas?

1) Sí	2) No
-------	-------

29. ¿Participa en los eventos académicos a los que se convoca?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

30 ¿Incorpora y aplica técnicas de enseñanza-aprendizaje en la impartición de cátedra?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

31. ¿En la impartición de su cátedra dirige y orienta en su totalidad el proceso de enseñanza-aprendizaje?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

### Retribuciones

32. ¿Ha recibido alguna distinción por su actividad académica?

1) Sí	2) No
-------	-------

33. ¿Ha recibido algún estímulo económico por su actividad académica?

1) Sí	2) No
-------	-------

34 ¿Cuál es su percepción de los programas que fortalecen sus ingresos económicos?

1) Buenos	2) Regulares	3) Malos
-----------	--------------	----------

### Variables grupales

#### Poder

35. ¿Su Sección académica ejerce presión cuando se hacen requerimientos para mejorar el desempeño docente?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

36. Su Sección Académica ¿tiene presencia en el ámbito de la División de Ciencias Administrativas y Sociales?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

37. ¿Cómo cataloga al personal docente que integra su Sección Académica?

1) Bueno	2) Regular	3) Malo
----------	------------	---------

38. ¿Cómo cataloga el poder de influencia que tiene sus Sección Académica ante la División?

1) Bueno	2) Regular	3) Malo
----------	------------	---------

### Liderazgo

39. ¿Cómo cataloga el nivel académico de su Sección Académica respecto a sus pares?

1) Superior	2) Igual	3) Inferior
-------------	----------	-------------

40. ¿Cómo cataloga los planes y programas de estudio de su sección respecto a sus pares?

1) Superior	2) Igual	3) Inferior
-------------	----------	-------------

41. ¿Los docentes de su Sección Académica se mantienen actualizados?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

42. ¿Los docentes de su Sección Académica han obtenido alguna distinción académica?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

43. ¿Se considera a la planeación como una actividad indispensable para el diseño de los ciclos escolares?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

### Motivación

44. ¿Ha recibido algún reconocimiento por su colaboración (equipo) en algún evento académico?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

45. ¿Participa en algún Programa de Desempeño Académico?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

46. ¿Se le otorga algún bono por productividad?

1) Sí	2) No
-------	-------

47. ¿Qué opinión le merecen los Programas de Desarrollo de Personal diseñados por la Institución?

1) Vanguardistas	2) Competentes	3) Obsoletos
------------------	----------------	--------------

48. ¿Las autoridades se preocupan por la satisfacción de los académicos?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

### Equipos de Trabajo

49. ¿Cuál es su experiencia sobre el trabajo en equipo?

1) Buena	2) Regular	3) Mala
----------	------------	---------

50. ¿Se le requiere frecuentemente para que trabaje en equipo?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

51. ¿Cuál es el nivel de satisfacción al trabajar en equipo?

1) Bueno	2) Regular	3) Malo
----------	------------	---------

52. ¿Cuál sería el nivel de aprobación al trabajar en equipo?

1) 1 a 20%	2) 21 al 40%	3) 41 al 60%	4) 61 al 80%	5) 81 a 100%
------------	--------------	--------------	--------------	--------------

53. ¿El trabajo en equipo le ha redituado beneficios en su trabajo individual e institucional?

1) Sí	2) No
-------	-------

### Conflictos

54. ¿Cuál es el nivel dónde se presentan los conflictos regularmente?

1) Sección Académica	2) Departamento	3) División	Institución
----------------------	-----------------	-------------	-------------

55. ¿Cuáles son las razones más comunes?

1) Intereses de grupo (poder)	2) Aspectos personales	3) Ignorancia	4) Conveniencia
-------------------------------	------------------------	---------------	-----------------

56. ¿Son comunes los conflictos?

1) Sí	2) No
-------	-------

57. ¿Se pueden evitar los conflictos?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

58. ¿Los conflictos se han resuelto adecuadamente?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

### Negociación

59. ¿Las autoridades han actuado de manera conciliadora cuando se ha presentado una diferencia?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

60. ¿Que papel han desempeñado las autoridades en la negociación?

1) Ganar – ganar	2) Ganar – perder	3) Perder – ganar	4) Perder - perder
------------------	-------------------	-------------------	--------------------

61. ¿Las autoridades poseen y aplican el tacto para resolver cualquier diferencia?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

62. ¿Las negociaciones se dan en un marco de orden y armonía?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

63. ¿Las autoridades aplican el voto de calidad cuando se agotan las soluciones?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

## Variables institucionales

### Innovación organizacional

64. ¿Cómo considera la estructura administrativa actual?

1) Exagerada	2) Adecuada	Mínima
--------------	-------------	--------

65. ¿Cómo cataloga la infraestructura con que cuenta la dependencia?

1) Vanguardista	2) Adecuada	3) Obsoleta
-----------------	-------------	-------------

66. ¿Cómo cataloga el nivel de desempeño de la comunidad?

1) Bueno	2) Regular	3) Malo
----------	------------	---------

67. ¿La comunidad conoce la filosofía institucional?

1) Sí	2) No
-------	-------

68. ¿Las autoridades elaboran diagnósticos organizacionales?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

69. ¿Se dan a conocer los resultados como una política de comunicación?

1) Sí	2) No
-------	-------

### Administración del cambio

70. ¿Las autoridades promueven el cambio organizacional?

1) Siempre	2) Casi siempre	3) Nunca
------------	-----------------	----------

71. ¿Cuando se promueve un cambio se invita a la comunidad?

1) Sí	2) No
-------	-------

72. ¿Qué sector de la comunidad es la más renuente al cambio?

1) Funcionarios	2) Académicos	3) Empleados	4) Alumnos
-----------------	---------------	--------------	------------

73. ¿Cuáles son las razones más comunes

1) Temor	2) Falta de comunicación	3) Inseguridad	4) Todas
----------	--------------------------	----------------	----------

74. ¿La comunidad está preparada para el cambio?

1) Sí	2) No
-------	-------

75. ¿Cuál es la actitud más común de la comunidad?

1) Propositiva	2) Indiferente	3) Renuente
----------------	----------------	-------------

### 3.8 Población objetivo

	Ciencias Administrativas	Ciencias Sociales	Total
Profesor de Carrera	21	8	29
Profesor de Asignatura "A"	123	46	169
Profesor de Asignatura "B"	5	4	9
Ayudante de profesor	3	1	4
Total	152	59	211

### 3.9 Procedimiento muestral

La unidad de análisis específica que, está compuesta por la muestra o subgrupo de la población de los profesores de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán de la UNAM, los cuales contestarán a las preguntas de un cuestionario.

Una vez definidas la unidad de análisis y las características de la población, se procede a calcular el tamaño de la muestra (n) mediante el empleo de la fórmula estadística y los datos siguientes:



$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Donde: N = Tamaño de la población = 211

Z = Valor de la probabilidad en las tablas de la curva normal al nivel de significancia de 0.05 = 1.95

e = error máximo admitido = .05%

p = proporción de aceptación = .50%

q = proporción de no aceptación = .50%

Desarrollo de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra. (Nota: Cálculos preliminares sujetos a revisión).

$$n = \frac{(1.95)^2 (211) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (211-1) + (1.95)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.80) (52.75)}{(0.0025) (210) + (3.80) (0.25)}$$

$$n = \frac{200.45}{.525 + .95}$$

$$n = \frac{200.45}{1.47} = \underline{\underline{136}}$$

Según establece el Teorema del Límite central, la distribución de muestras de 100 o más elementos tienden a ser normales, situación que resulta útil para nuestros fines ya que podemos hacer inferencias estadísticas sobre los valores de la población.

Dado que nos interesa generalizar los resultados del estudio a la población seleccionada, utilizaremos una muestra probabilística estratificada, definida esta como un subgrupo de la población en donde todos los elementos de la población tienen al inicio la misma probabilidad de ser elegidos, de tal forma que los elementos muestrales tengan valores muy cercanos a los valores de la población, dependiendo del error del muestreo (error estándar) (Hernández Sampieri, p. 207).

Es decir, para que nuestra muestra sea probabilística, una vez determinado el tamaño de la muestra debemos estar seguros de seleccionar los elementos muestrales en forma aleatoria.

### **3.10 Prueba piloto**

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad.

El procedimiento que se utilizó en el presente estudio es el denominado **Medida de estabilidad** donde (confiabilidad de test - retest). En este procedimiento el instrumento de medición fue aplicado más de dos veces al mismo grupo de personas, después de cierto período y la correlación de resultados fue altamente positiva. Es necesario señalar que el factor que se le puso más énfasis al factor tiempo, ya que debe aplicarse en un período corto con el propósito de que las personas puedan recordar como estaba estructurado el ítem en la primera oportunidad.

Se utilizó una prueba piloto en la aplicación de 20 cuestionarios de los cuales los resultados fueron:

1. El número de preguntas del cuestionario se redujo de 90 a 75.
2. Se modificaron 6 preguntas en cuanto a su contenido y redacción, ya que presentaban dificultad para su comprensión.
3. En algunas preguntas se modificaron las opciones de respuesta de 5 a 3.
4. El tiempo promedio de contestar el cuestionario fue aproximadamente de 11 minutos.

### **3.11 Validez y confiabilidad**

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretenda medir. La validez es una cuestión compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica.

Kerlinger (1979, pag. 138) plantea la siguiente pregunta respecto a la validez: ¿Está usted midiendo lo que usted cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, no lo es.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta. Generalmente se tiene un grado de error, desde luego, se trata de que ese error sea el mínimo posible.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a 0, hay menor error en la medición.

En el presente trabajo de investigación, el desarrollo de la prueba de confiabilidad y validez estuvo apoyado en el Método de Cronbach, el cual está sustentado en la fórmula de varianza total y varianza de error, y en el procedimiento de prueba y contraprueba, esta se utilizó en cinco ocasiones con diferentes grupos de personas, tiempo y circunstancias para desarrollar un estudio analógico entre los resultados obtenidos en las diferentes corridas.

El procedimiento se realizó con el paquete SPSS (Statistics Package Sciencies Social) versión 8.0 para Windows.

La manera en que se llevó a cabo este estudio consistió en diseñar el cuestionario en el paquete, posteriormente se estableció la base de datos y finalmente a cada pregunta se le requirió la varianza. Al final de cada corrida se conservaban los resultados finales, y se comparaba pregunta por pregunta.

En lo que compete a los resultados obtenidos, estos estuvieron cercanos a la unidad, lo cual nos indicó un grado aceptable de confiabilidad y validez. Lo que demuestra que el instrumento tiene una solidez teórica y una fundamentación práctica, elementos importantes en cualquier instrumento de investigación.

### **3.12 Prueba de Campo**

Por las características de las actividades que se deben desarrollar en las operaciones de campo (aplicación del cuestionario), se requiere contar con la asistencia de un estadístico experimentado, o bien, de personal técnico con amplios

conocimientos en estadística y muestreo, además es deseable que tenga experiencia en el diseño y análisis de cuestionarios.

El responsable de estas actividades debe poseer un claro sentido de organización, para poder transmitirlo al personal que se enfrente a una gran variedad de situaciones anómalas, sin que la solución a ellos se aparte de los objetivos de la encuesta

Terminando de contestar el cuestionario por parte de los maestros, el suscriptor los revisaba y en caso que alguno estuviera mal contestado, se le pedía al alumno que lo repitiera o modificara según sea el caso. En todos los casos, el cuestionario lo apliqué personalmente.

### **3.13 Tabulación**

Se aplicaron 136 cuestionarios, los cuales se tabularon de una manera sencilla.

La recolección fue manual y mecánica con el auxilio de la computadora, la clasificación de las frecuencias de cada una de las respuestas se realizó con la utilización del paquete estadístico SPSS versión 8.0 para Windows. (Ver anexo A).

### **3.14 Análisis Estadístico aplicado**

Posiblemente el método más conocido y que más se usa para la prueba de significancia es la prueba de  $\chi^2$  cuadrada. Esta es particularmente útil cuando los datos por probar están en escala nominal, como sí y no, favorable y desfavorable o clases A, B, C Y D.

La prueba es del tipo de bondad de ajuste como la prueba binominal, en donde se prueba la diferencia significativa entre la distribución probada de los datos, entre las categorías y la distribución esperada basada en la hipótesis nula.

Se puede aplicar la prueba Ji cuadrada en caso de una, dos o k muestras.

Ji cuadrada de una sola muestra.

Se debe de establecer la hipótesis nula de donde se deduce la frecuencia esperada en cada categoría, después se comprueba la desviación de la frecuencia actual para cada categoría con la frecuencia que se supuso en la hipótesis. Entre más grande sea la diferencia entre ellas, menor será la probabilidad de que estas diferencias ocurran por casualidad. El valor de  $X^2$  mide el grado de esta diferencia, y que se obtiene con la siguiente formula.

$$X^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde:

- $O_i$  = número observado de casos clasificados en la categoría i
- $E_i$  = número esperado de casos en la categoría i conforme a  $H_0$ .
- $K$  = número de categorías.

Hay diferentes distribuciones para Ji cuadrada para cada grado de libertad ( $K - 1$ ). Según el grado de libertad, se debe de estar seguro de que el número en cada celda es suficientemente grande para que la prueba sea adecuada. Cuando g. de l. = 1, cada frecuencia esperada debe ser mayor que 5. Y si el g. de l. es mayor que 1 no se debe aplicar la prueba de Ji cuadrada cuando más del 20% de las frecuencias esperadas sean menores que 1. o cuando cualquier frecuencia sea menor que 1.

## Operacionalización

Definición.	Es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.
Se simboliza.	$\chi^2$
Hipótesis a probar.	Correlacionales.
Variables involucradas.	Dos. La prueba ji cuadrada no considera relaciones causales.
Nivel de medición de las variables.	Nominal u ordinal (o intervalos o razón reducidas a ordinales).
Procedimiento.	<p>La ji cuadrada se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es una tabla de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías.</p> <p>Un ejemplo de una tabla de contingencia se presenta en la siguiente tabla, que demuestra el concepto de tabla de contingencia o tabulación cruzada. Las variables aparecen señaladas a los lados de la tabla, cada una con sus dos categorías. Se dice que se trata de una tabla de 2x2, donde cada dígito significa una variable y el valor de éste indica el número de categorías de la variable.</p>

## **CAPÍTULO 4**

### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

#### **(Aplicación de la Estadística)**

#### **4.1 Estadística descriptiva e inferencial**

El análisis estadístico es el tema principal y lo dividimos en dos áreas: (1) estadística descriptiva y (2) estadística inferencial. Ambas implican el análisis de datos. Si se realiza un análisis con el fin de describir o caracterizar los datos que han sido reunidos, entonces estamos en el área de la estadística descriptiva. Por ejemplo, suponga que su estadístico profesional acaba de registrar las características de un grupo. Interpreta el perfil del grupo y ahora quiere describir estos resultados. Él podría calcular el promedio de la distribución para describir su tendencia central. Es probable que también quiera determinar su rango para caracterizar su variabilidad. También podría localizar las calificaciones en una gráfica para mostrar la forma de la distribución. Como todos estos procedimientos tienen la finalidad de describir o caracterizar los datos ya reunidos, caen dentro del campo de la estadística descriptiva.

La clasificación de datos en clases de manera que se pueda establecer el número o porcentaje de las observaciones da cada pregunta del cuestionario; en segundo término se prueban las hipótesis establecidas mediante el mecanismo de rechazo o aceptación.

Interpretación de resultados:



#### **4.1.1 Variables individuales**

##### **Características Individuales**

Pregunta 1. El personal docente de la División está conformado de la siguiente manera; el 45.6% tiene una edad entre 41 a 50 años, en segundo término se encuentran los de 51 años o más con un 27.9%, seguido de los de 31 a 40 años con un 16.9% y por último los de 21 a 30 años con un 9.6%.

Pregunta 2. En lo referente al género el 55.9% de los académicos es masculino contra un 44.1% que es femenino.

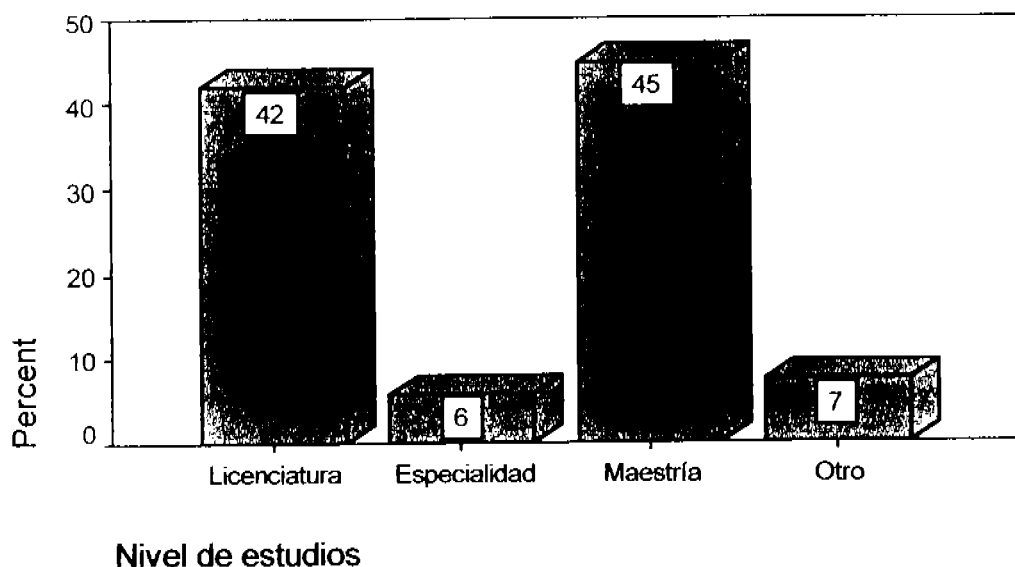
Pregunta 3. En cuanto al estado civil que tienen los docentes un 54.4% son casados, un 37.5% son solteros y un 8.1% posee otra situación.

Pregunta 4. De acuerdo al turno el 50.0% corresponde al matutino, en segundo lugar con el 29.4% al vespertino y con el 20.6% a ambos turnos.

Pregunta 5. El nivel de estudios del personal docente de la División esta conformado de la siguiente manera; el 44.9% tienen maestría, en segundo término el 41.9% los de licenciatura, seguido con el 7.4% otros y por último con el 5.9% con especialidad.

# Comportamiento Organizacional

## Variables individuales



Pregunta 5

Gráfica 1

Pregunta 6. En lo referente a la categoría el 61.8% son académicos de asignatura menor a 40 horas, en segundo termino se encuentran los de asignatura de 40 horas con el 19.9%, el 10.3% son de tiempo completo y por último los de medio tiempo que representan el 8.1%.

Pregunta 7. El 62.5% del personal docente considera que su comportamiento es bueno y el 37.5% lo considera regular.

Pregunta 8. Respecto a la percepción el 43.4% opina que es regular, 38.2% cree que es buena y el 18.4% es mala.

Pregunta 9. En cuanto al nivel de memoria y retención el 45.6% la considera buena, un 30.9% cree que es regular y un 23.5% piensa que es mala.

Pregunta 10. En lo referente al nivel de equidad el 55.1% considera que es buena, el 32.4% piensa que es regular y el 12.5% piensa que es mala.

Pregunta 11. El 50.7% de los profesores catalogan su nivel de iniciativa y creatividad como bueno, el 32.4% cree que es regular y el 16.9 opina que es mala%.

Pregunta 12. En cuanto al nivel de responsabilidad de los docentes un 69.9% la cataloga como buena, en segundo término con un 21.3% como regular y un 8.8% como mala.

### **Objetivos Personales**

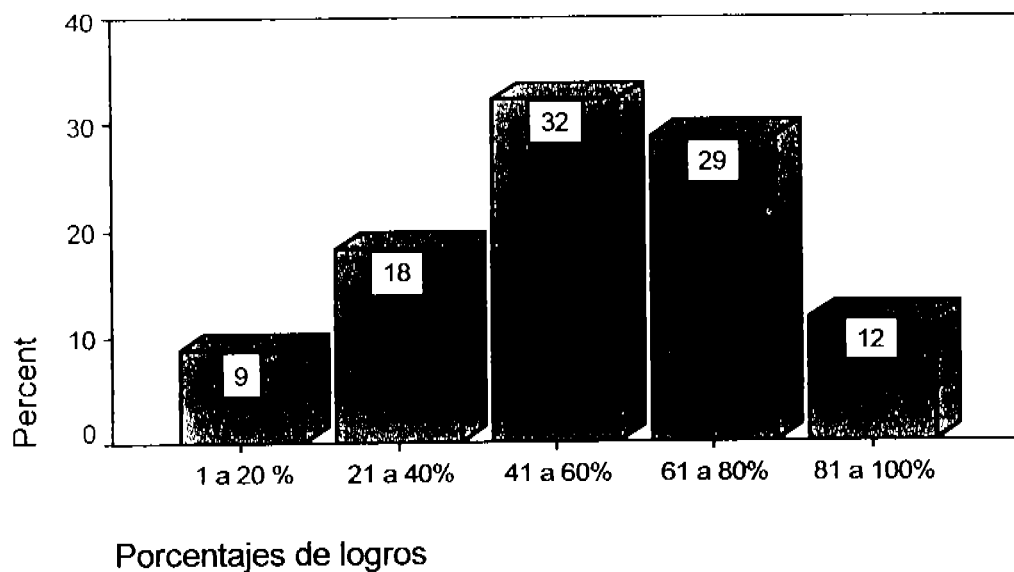
Pregunta 13. El 77.9% de los docentes considera que sus objetivos personales sí están acordes con su nivel de vida actual contra un 22.1% que opina que no.

Pregunta 14. Para el 61.8% de académicos creen que los objetivos inmediatos son factibles, mensurables y alcanzables mientras que el restante 38.2% opina que no.

Pregunta 15. Sobre el porcentaje que los docentes ha visto alcanzados sus objetivos el 32.4% (ubicó su rango entre el 41 a 60%), en segundo término 28.7% (61 a 80%), en tercer término con el 18.4% (21 a 40%), en cuarto con el 11.8% (81 a 100%) y por último el 8.8% (1 a 20%).

# Comportamiento Organizacional

## Variables individuales



Pregunta 15

Gráfica 2

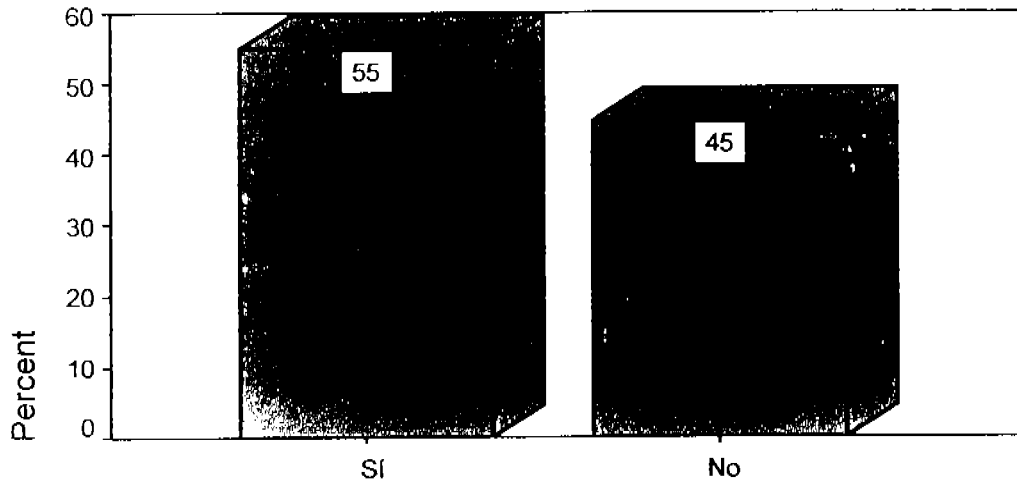
Pregunta 16. En lo referente a la contrastación de objetivos y metas un 66.2% opinó que sí lleva a cabo esta actividad contra un 33.8% que no.

### Toma de Decisiones

Pregunta 17. El 55.1% de los docentes consideran que sí tienen libertad para tomar decisiones contra el 44.9% que considera que no.

# Comportamiento Organizacional

## Variables individuales



Libertad para toma de decisiones

Pregunta 17

Gráfica 3

Pregunta 18. En lo referente a que si le produce satisfacción la toma de decisiones el 45.6% opina que casi siempre, el 41.2% respondió que siempre y un 13.2% opina que nunca.

Pregunta 19. En lo referente a la que si el docente utiliza algún método para la toma de decisiones el 48.5% opina que siempre, un 30.9% nunca y un 20.6% respondió que casi siempre.

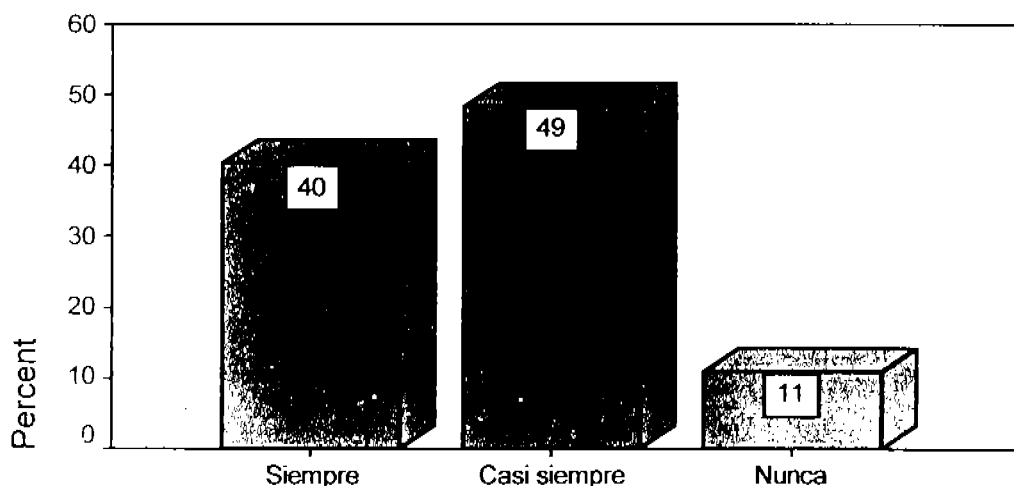
### Administración de Procesos

Pregunta 20. Sobre el cuestionamiento si el académico utiliza técnicas pedagógicas para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje el 85.3% manifestó que sí y contra el 14.7% que manifestó que no.

Pregunta 21. En lo referente a si las actividades académicas están acorde con sus conocimientos el 48.5% opina que casi siempre, en segundo lugar el 40.4% opina que siempre y por último el 11.0% manifestó que nunca.

## Comportamiento Organizacional

### Variables individuales



Actividades acorde a conocimientos

Pregunta 21

Gráfica 4

Pregunta 22. Sobre la pregunta de si el docente ha identificado deficiencias en la impartición de su cátedra un 64.0% opinó que sí contra el 36.0% que manifestó que no.

Pregunta 23. Sobre la decisión que tomó el docente para subsanar ciertas deficiencias, el 80.9% opinó que la manera en que debería solucionarse este problema era a través de actualizar sus conocimientos, seguido de los que manifestaron que esta problemática les es indiferente y el 8.1% no tomó ninguna.

## Retroalimentación.

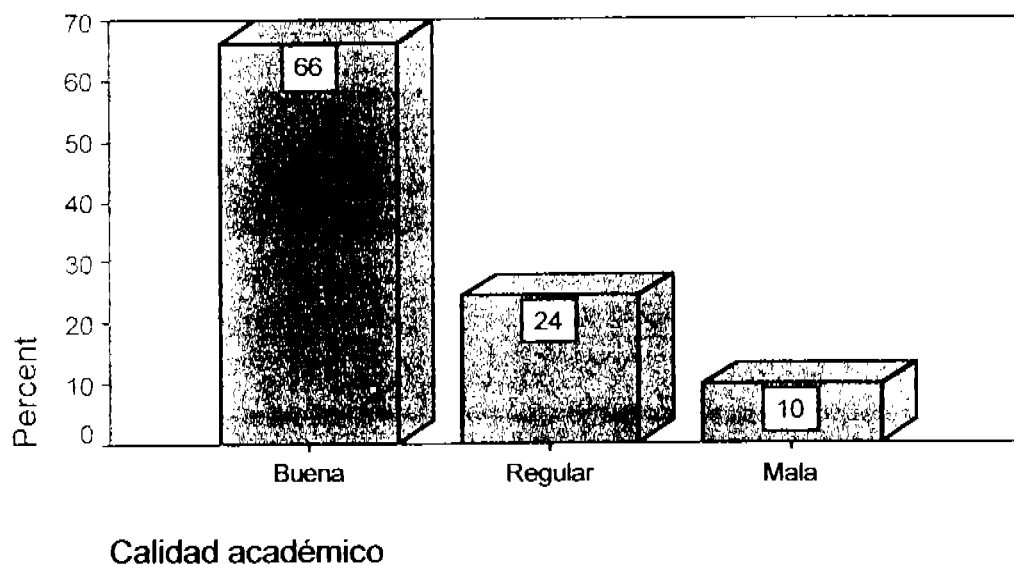
Pregunta 24. El 80.9% manifestó que sí utiliza la experiencia para mejorar la impartición de su cátedra contra el 19.1% que no.

Pregunta 25. Respecto a que si aplica algún método de autoevaluación el 51.5% opina que sí contra un 48.5% que no.

Pregunta 26. En cuanto a como cataloga su calidad académica para el 66.2% la ubicó en la clasificación de buena, un 24.3% opina que es regular y para el 9.6% cree que es mala.

## Comportamiento Organizacional

### Variables individuales

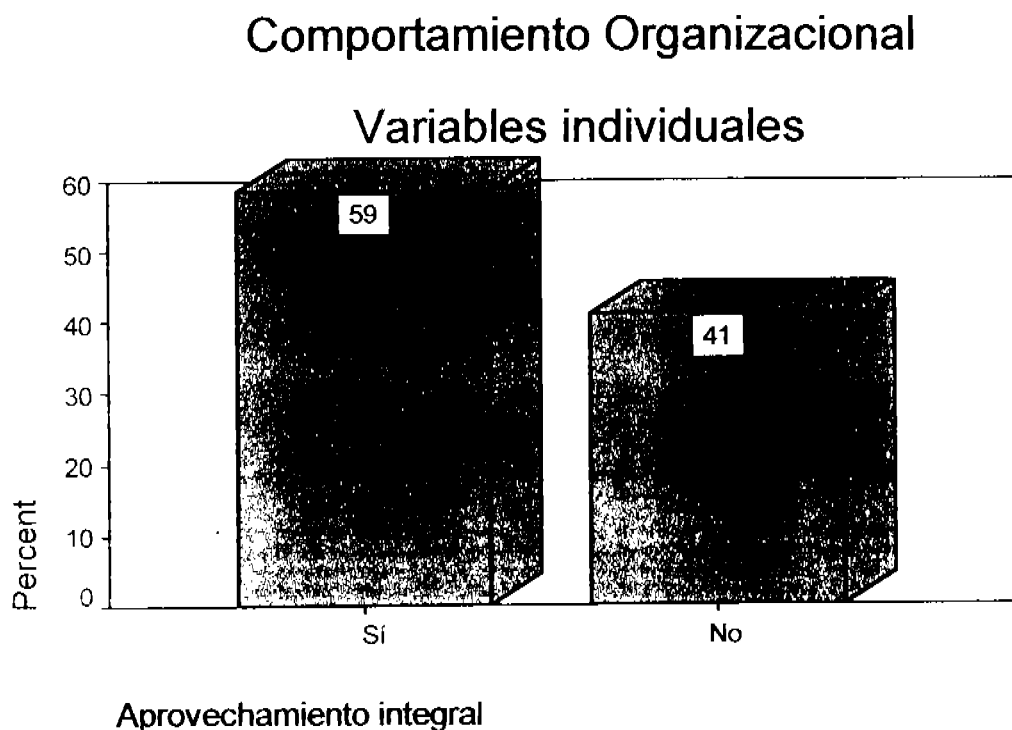


Pregunta 26

Gráfica 5

## Mejoramiento del Rendimiento.

Pregunta 27. El 58.8% de los docentes consideran que sus conocimientos sí se aprovechan integralmente contra el 41.2% que no.



Pregunta 27

Gráfica 6

Pregunta 28. El 77.2% de los profesores manifestaron que si le satisfacen las actividades académicas contra el 22.8% que opinó que no.

Pregunta 29. Sobre la frecuencia con la que los docentes participan en eventos académicos convocados un 41.9% opinó que casi siempre, en segundo término un 41.2% manifestó que siempre y el restante 16.9% manifestó que nunca.



Pregunta 30. En relación a que si incorporan y aplican técnicas de enseñanza-aprendizaje en la impartición de cátedra un 48.5% opinó que siempre, el 40.4% casi siempre y un 11.0% que nunca.

Pregunta 31. Respecto al cuestionamiento de impartición de cátedra dirige y orienta en su totalidad el proceso de enseñanza-aprendizaje dicen 58.8% que siempre, en segundo término 27.9% casi siempre y el 13.2% nunca.

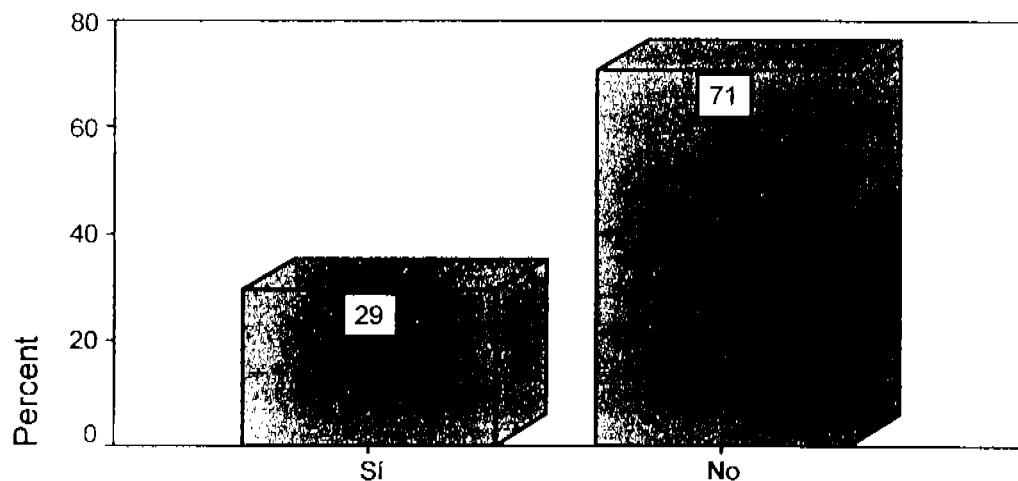
### **Retribuciones**

Pregunta 32. Sobre el personal docente se ha hecho acreedora una distinción por su actividad académica el 77.9% manifestó que no contra un 22.1% que sí.

Pregunta 33. El 70.6% de los profesores no han recibido algún estímulo económico por su actividad académica contra el 29.4% que sí.

## Comportamiento Organizacional

### Variables individuales



Ha recibido algún estímulo económico

Pregunta 33

Gráfica 7

Pregunta 34. En cuanto a los programas establecidos el 48.5% consideran que siempre fortalecen sus ingresos económicos, el 37.5% manifestó que casi siempre y el 14.0% opinó que nunca.

#### 4.1.2 Variables Grupales

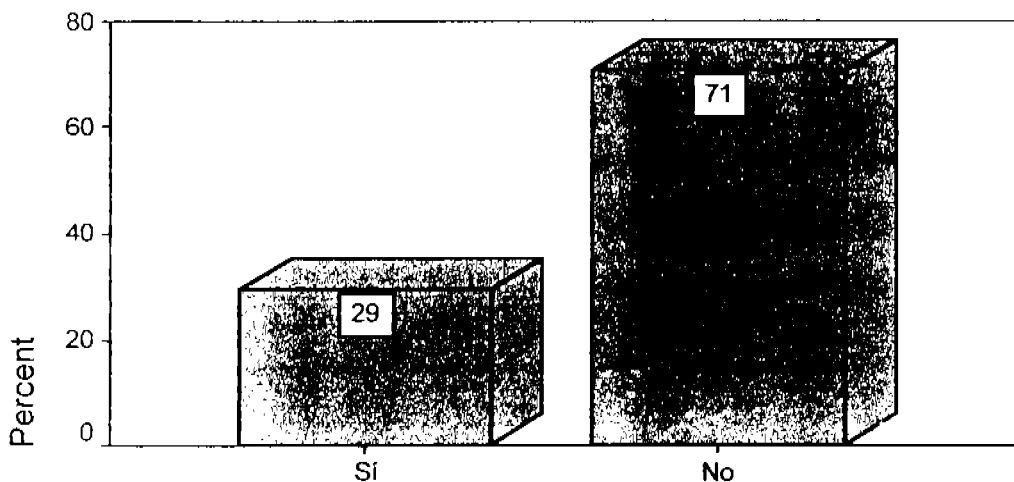
##### Poder

Pregunta 35. En lo referente a sí su Sección Académica ejerce presión para conseguir mejoras el 55.9% cree que siempre, el 27.9% casi siempre y el 16.2% nunca..

Pregunta 36. En cuanto a si la Sección Académica posee presencia para negociar el 46.3% considera que casi siempre, en segundo término el 27.9% cree que nunca y el restante 25.7% opinó que siempre.

## Comportamiento Organizacional

### Variables grupales



Ha recibido algún estímulo económico

Pregunta 36

Gráfica 8

Pregunta 37. El 55.1% de los docentes cataloga como bueno el nivel académico de los compañeros que integran su Sección Académica, seguido de los que opinan que es regular con el 32.4% y 12.5% piensa que es malo.

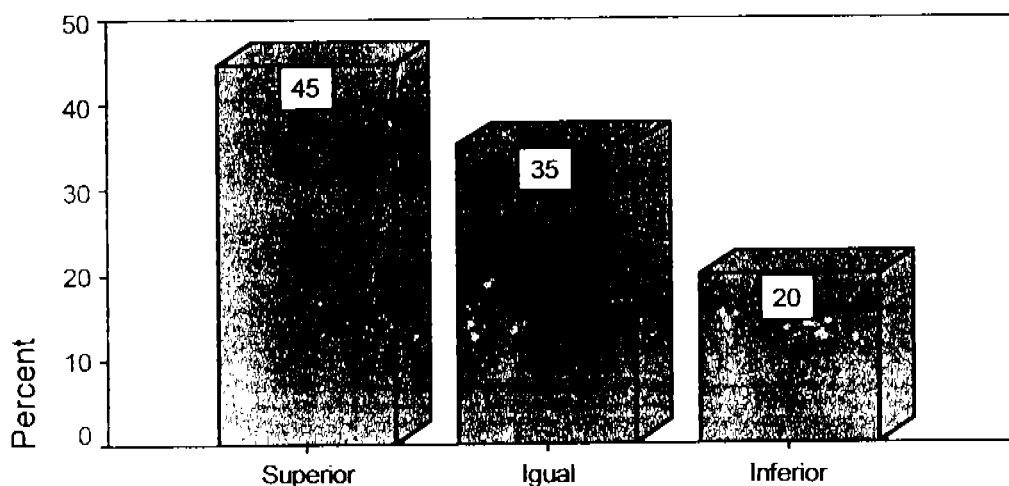
Pregunta 38. Sobre el poder de influencia de su Sección Académica sobre la División; el 51.5% de los docentes considera que es regular, el 33.1% cree que es bueno y el restante 15.4% lo ubica como malo.

## Liderazgo

Pregunta 39. En cuanto a la comparación de calidad respecto a sus pares respondieron el 44.9% superior, un 35.3% igual y 19.9% inferior.

### Comportamiento Organizacional

#### Variables grupales



Comparación de calidad Sección vs pares

Pregunta 39

Gráfica 9

Pregunta 40. Referente a la comparación de planes y programas respecto a sus pares es superior para el 53.7%, igual para el 30.9% e inferior para el 15.4%.

Pregunta 41. Respecto a si los docentes de su Sección Académica mantienen actualizados sus conocimientos el 46.3% considera que casi siempre, el 33.1% manifestó que siempre y el restante 20.6% consideró que nunca.

Pregunta 42. En referencia si algún miembro de su Sección Académica ha recibido alguna distinción académica el 47.1% respondió que nunca, el 33.8% manifestó que casi siempre y el restante 19.1% respondió que siempre.

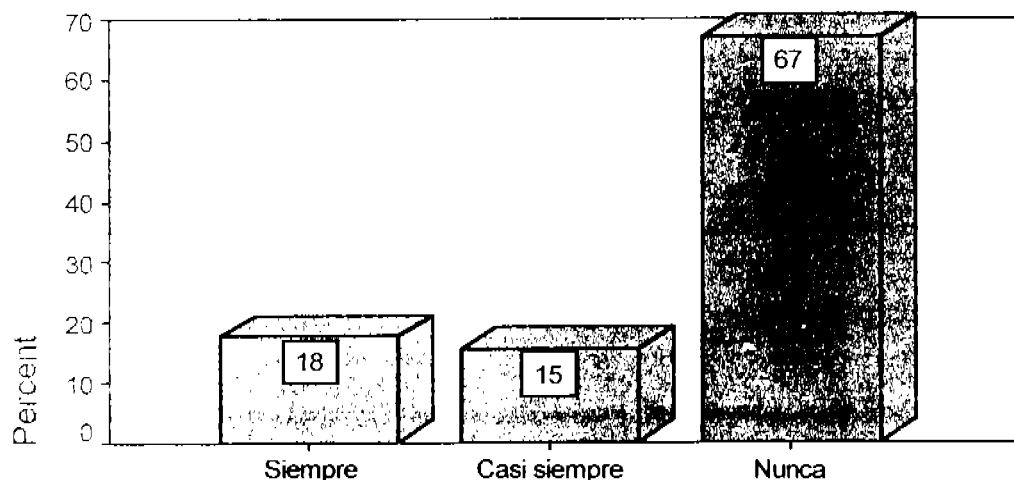
Pregunta 43. Sobre la consideración que le brindan los profesores a la planeación académica; el 43.4% de los docentes opinó que casi siempre se observa antes de iniciar los ciclos escolares, seguido de los que opinan que nunca con el 38.2% y por último los que manifiestan que siempre con el 18.4%.

### Motivación.

Pregunta 44. Referente a si por laborar en equipo ha recibido algún reconocimiento; el 66.9% de los docentes manifestó que nunca, seguido de 17.6% que respondió que siempre y el 15.4% contestó que casi siempre.

## Comportamiento Organizacional

### Variables grupales



Reconocimiento por laborar en equipo

Pregunta 44

Gráfica 10

Pregunta 45. El 44.9% de los docentes manifestó que siempre han participado en algún programa de desempeño académico, 37.5% casi siempre y el 17.6% nunca.

Pregunta 46. Sobre si se han visto beneficiados con algún bono de productividad el 62.5% manifestó que no contra un 37.5% que sí.

Pregunta 47. Sobre la opinión que le merecen los Programas de Desarrollo; el 45.6% de los docentes opinó que son vanguardistas, el 33.8% dijo que son competentes y un 20.6% los cataloga como obsoletos.

Pregunta 48. En relación a la preocupación de las autoridades por la satisfacción de los académicos, el 43.4% manifestó que casi siempre, seguido de aquellos docentes que creen que nunca y que representan un 30.1% y los que consideran que siempre y están representados por el 26.5%.

### **Equipos de Trabajo.**

Pregunta 49. En lo referente a como catalogan la importancia de la experiencia en los equipos de trabajo; el 51.5% la considera buena, 25.7% manifiestan que es mala y un 22.8% opina que es regular.

Pregunta 50. En cuanto a que si se le requiere frecuentemente que labore en equipo; el 41.2% manifestó que casi siempre, 34.6% opinó que nunca y el 24.3% respondió que siempre.

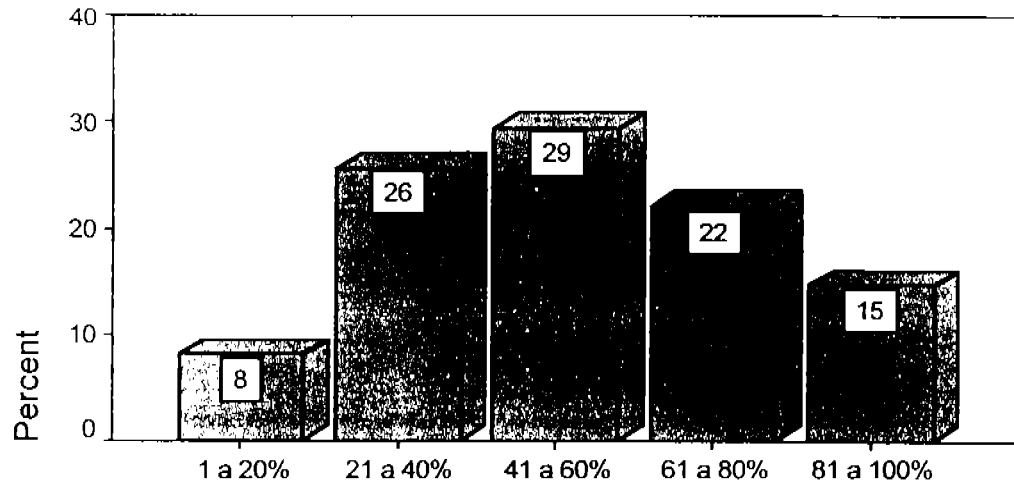
Pregunta 51. De acuerdo al nivel de satisfacción al trabajar en equipo; el 46.3% manifestó que le resulta regular, en segundo lugar un grupo de académicos opinaron que les parece malo y representa el 30.1% y por último al 23.5% les parece bueno.

Pregunta 52. En lo referente al nivel de aprobación por laborar en equipo; el 29.4% de los docentes se ubicaron en el rango de 41 a 60%, en segundo término 25.7%

(21 a 40%), en tercer lugar el 22.1% (61 a 80%), en cuarto lugar, el 14.7% (81 a 100%) y por último el 8.1% (1 a 20%).

## Comportamiento Organizacional

### Variables grupales



Nivel de aprobación

Pregunta 52

Gráfica 11

Pregunta 53. Referente a si el hecho de trabajar en equipo le reporta mejores dividendos; el 57.4% opina que no contra 42.6% que sí.

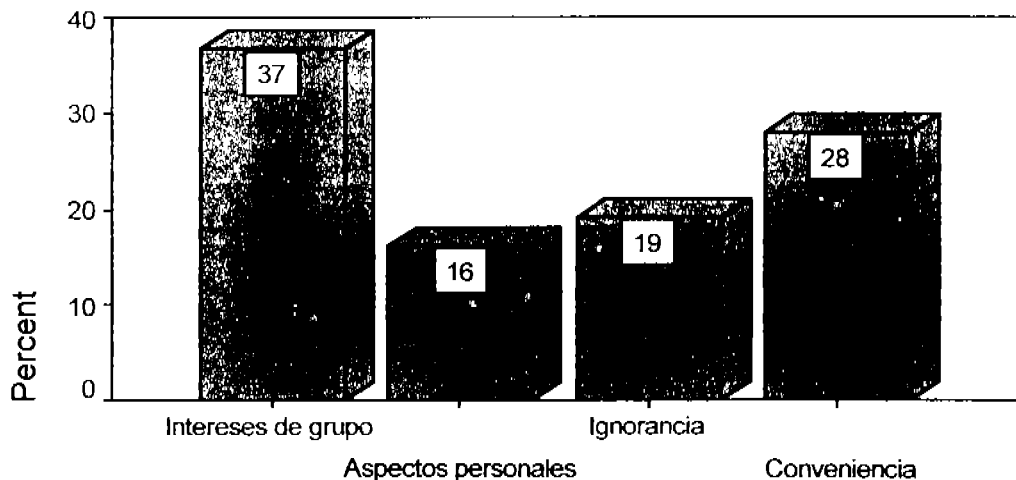
### Conflictos

Pregunta 54. En cuanto al nivel donde se presentan los conflictos, un 36.8% manifestó que en la División, el 27.9% opinó que en el Departamento, el 19.1% en la Institución y un 16.2% en su Sección Académica.

Pregunta 55. Sobre las razones más comunes; el 36.8% manifestó que se dan por intereses de grupo (poder), 27.9% por conveniencia, 19.1% por ignorancia y un 16.2% considera que por aspectos personales.

## Comportamiento Organizacional

### Variables grupales



### Razones más comunes

Pregunta 55

Gráfica 12

Pregunta 56. Referente a sí son comunes los conflictos; el 80.9% manifestó que sí contra un 19.1% que mencionó que no.

Pregunta 57. En cuanto a sí consideran que se pueden evitar los conflictos; un 50.0% opino que siempre, 36.8% que nunca y un 13.2% opina que casi siempre.

Pregunta 58. En cuanto a la solución adecuada de los conflictos; el 44.1% opino que casi siempre, el 32.4% que siempre y el 23.5% opinó que nunca.

### Negociación

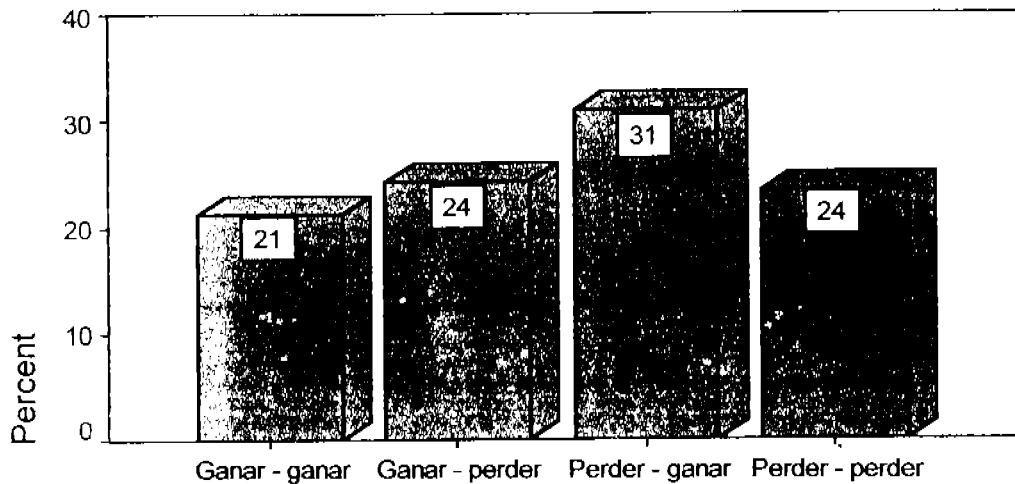
Pregunta 59. El 44.1% dijo que nunca las autoridades han actuado de manera conciliadora cuando se ha presentado una diferencia, 33.1% manifestó que siempre y un 22.8% dijo que casi siempre.



Pregunta 60. Respecto al rol que han desempeñado las autoridades en la negociación: el 30.9% manifestó que su postura ha sido la de perder-ganar, en segundo término 24.3% ganar-perder, un 23.5% perder-perder y un 21.3% dijo que ganar-ganar.

## Comportamiento Organizacional

### Variables grupales



### Rol de las autoridades ante conflicto

Pregunta 60

Gráfica 13

Pregunta 61. Las autoridades poseen y aplican el tacto para resolver cualquier diferencia; el 50.0% opinó que nunca, un 28.7% que casi siempre y un 21.3% que siempre.

Pregunta 62. En cuanto al cuestionamiento que si las negociaciones se dan en un marco de orden y armonía; el 40.4% opino que siempre, en segundo término el 30.9% que casi siempre y el 28.7% opinó que nunca.

Pregunta 63. Las autoridades aplican el voto de calidad cuando se agotan las soluciones; el 48.5% respondió que casi siempre, 28.7% que siempre y el 22.8% respondió que nunca.

#### **4.1.3 Variables Institucionales**

##### **Innovación Organizacional.**

Pregunta 64. Referente a como consideran la estructura administrativa el 80.9% opinó que es adecuada, contra un 19.1% que es exagerada.

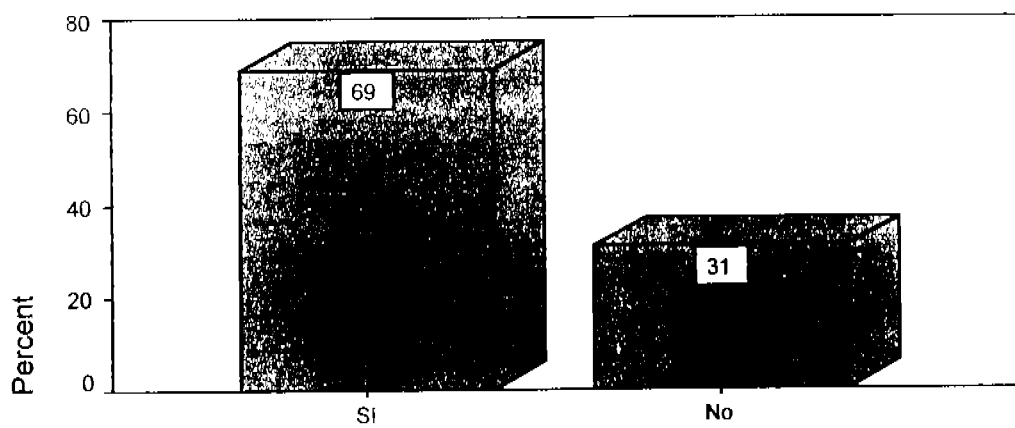
Pregunta 65. Para el 48.5% la infraestructura con la que cuenta la dependencia es adecuada, el 33.1% opina que obsoleta y el 18.4% cree que es vanguardista.

Pregunta 66. En cuanto a como catalogan el nivel de desempeño de la comunidad; el 44.1% opinó que es regular, el 29.4% considera que es malo y un 26.5% expresó que es bueno.

Pregunta 67. El 69.1% considera que sí es conocida la filosofía institucional contra un 30.9% que no.

## Comportamiento Organizacional

### Variables institucionales



Conocimiento de la filosofía institucional

Pregunta 67

Gráfica 14

*Pregunta 68.* Respecto a si son elaborados los diagnósticos institucionales por las autoridades, el 40.4% opinó que siempre, el 30.9% que casi siempre y el 28.7% opinó que nunca.

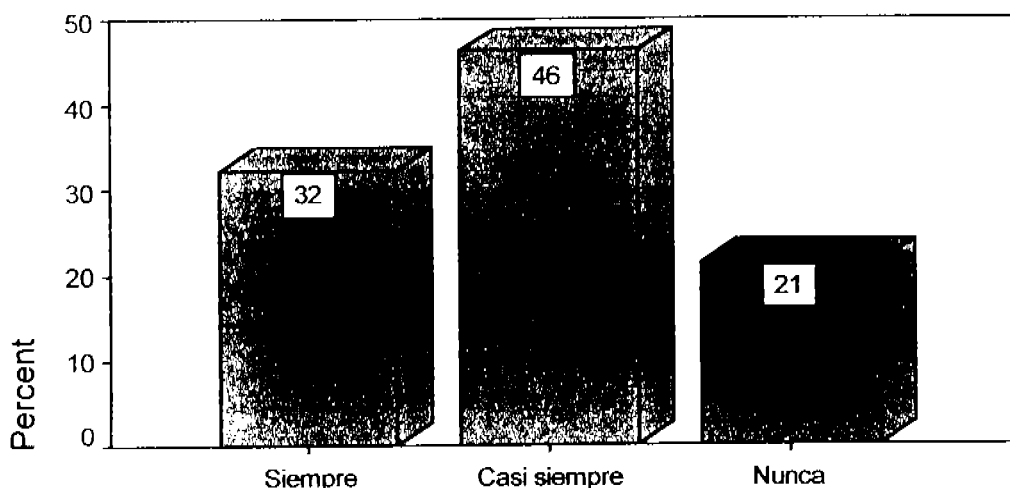
*Pregunta 69.* Un 59.6% de los docentes opina que sí se proporcionan los resultados como una política de comunicación contra un 40.4% que expresó que no.

### **Administración del cambio**

*Pregunta 70.* Referente a que si las autoridades promueven el cambio organizacional; el 46.3% dijo que casi siempre, 32.4% que siempre y el 21.3% dijo que nunca.

## Comportamiento Organizacional

### Variables institucionales



Las autoridades promueven el cambio

Pregunta 70

Gráfica 15

*Pregunta 71.* El 76.5% manifestó que sí se les invita cuando se promueve un cambio en la comunidad contra un 23.5% dijo que no.

*Pregunta 72.* Sobre que sector de la comunidad es más renuente al cambio; el 39.7% respondió que los académicos, en segundo término los funcionarios con un 28.7%, en tercer lugar los empleados con un 22.1% y un 9.6% opinó que los alumnos.

*Pregunta 73.* Respecto a cuales son las razones más comunes; el 33.1% opinó que por temor, 28.7% por falta de comunicación, 22.8% opinó que todas y 15.4% manifestó por inseguridad.

*Pregunta 74.* El 57.4% de los docentes considera que la comunidad sí está preparada para el cambio contra el 42.6% que no.

*Pregunta 75.* En cuanto a cual es la actitud más común de la comunidad; el 55.1% manifiesta que es la indiferencia, 32.4% cree que es propositiva y un 12.5% que es renuente.

## **4.2 Estadística Inferencial**

### **4.2.1 Prueba de hipótesis**

El propósito de este punto es validar la hipótesis de investigación contrastando las nueve variables elegidas que corresponden a siete parámetros contra la pregunta clave; los datos se obtuvieron de las tablas de contingencia; donde las hipótesis se aprueban o se rechazan dependiendo del nivel de significancia.

#### **Operacionalización**

La tabla de contingencias es el lugar donde los datos se asientan formado por filas y columnas correspondientes a la observación de nuestras variables con sus respectivas categorías; el coeficiente de contingencia es una variante del coeficiente Phi, en donde de las dos variables presenta más de dos categorías.

La fuerza de la asociación que existe entre las variables; nos las proporciona el índice que resulta del cruce de ellas, por ejemplo si el valor es cero nos indica que no existe asociación entre las variables; pero si su máximo se acerca a uno existe una fuerte asociación o una asociación perfecta. De la misma forma se evalúa la V. de Cramer.

El nivel de Significancia que empleamos en esta investigación fue de .05% el cual nos indica que existe una probabilidad del .05% que la decisión tomada sea errónea.

Por otra parte, para evaluar el nivel de calidad de vida, optamos por realizar un análisis de las siguientes variables:

#### 4.2.2 Contratación de variables

##### Factores individuales

Variable dependiente	Variables independiente
P5. Nivel de estudios	P. 14 Objetivos mensurables (E)
	P. 28 Satisfacción necesidades (M)
	P. 13 Objetivos acorde nivel de vida (N)

##### Factores grupales.

Variable dependiente	Variables independiente
P36. Presencia Sección Académica	P. 44 Reconocimiento por laborar en equipo (E)
	P. 52 Aprobación por laborar en equipo (M)
	P. 53 Beneficios por laborar en equipo (N)

## Factores institucionales

Variable dependiente	Variabes independiente
P64. Opinión estructura administrativa	P.71 Invitación de participación a la comunidad (E)
	P. 69 Conocimiento de resultados (M)
	P. 65 Opinión de infraestructura (N)

Por último, para poseer más argumentos que pudieran responder de una manera más significativa a nuestra hipótesis de investigación, decidimos realizar un análisis múltiple entre una variable dependiente y nueve independientes.

### 4.2.3 Aprobación o Rechazo de Hipótesis

Dentro del ámbito de la investigación en Ciencias Sociales se tiene una regla generalmente aceptada que consiste en establecer rangos mínimos o máximos de confianza y error, regularmente se observan los siguientes criterios.

<b>.95% de margen de confianza</b>	<b>.05% margen de error</b>
------------------------------------	-----------------------------

Por lo tanto, y para establecer lineamientos operacionales en nuestra investigación se establecen los siguientes criterios:

1. Si la significancia resultante es menor de 0.05% se rechaza  $H_0$ .
2. Si la significancia es mayor de 0.05% se acepta  $H_0$ .

3. El coeficiente de contingencia y la V de Cramer nos indican que tanta, asociación existe entre las variables, siendo sus valores en un margen de 0 y 1.

0 Nos indica que no hay asociación	1 Nos indica que existe fuerte asociación
------------------------------------	---

Las variables con las que se midieron otras variables independientes fueron las preguntas Nos. 5, 36 y 64, las cuales nos cuestionan lo siguiente:

P.5 ¿Máximo nivel de estudios?

1) Licenciatura	2) Especialidad	3) Maestría	4) Doctorado
-----------------	-----------------	-------------	--------------

P. 36 ¿Su Sección Académica tiene presencia en el ámbito de la División de Ciencias Administrativas y Sociales?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

P. 64 ¿Cómo considera a la estructura administrativa actual?

1. Exagerada	2. Adecuada	3. Mínima
--------------	-------------	-----------

#### 4.2.4 Comportamiento de las variables

(P5) Máximo nivel de estudios vs (P14) Factibilidad de objetivos

H<sup>o</sup>: El máximo nivel de estudios no tiene una relación significativa con la factibilidad de los objetivos .

H<sup>i</sup>: El máximo nivel de estudios si tiene una relación significativa con la factibilidad de los objetivos.



### **Tabla de resultados**

Ji cuadrada ( $X^2$ ): 80.60	Grados de libertad: 3
Significancia: .00%	V. de Cramer: .77

### **Comentarios**

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza  $H^0$  y se acepta  $H^1$ ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el máximo nivel de estudios y la factibilidad de los objetivos.

Los docentes de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que poseen el grado de licenciatura y que consideran que los objetivos planteados si son factibles representan el 41.9% seguidos de los que detentan el grado de maestría y que piensan que la factibilidad de su objetivos es negativa representan el 30.9%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es buena ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .75%

(P5) Máximo nivel de estudios vs (P28) Satisfacción por actividades académicas

$H^0$ : El máximo nivel de estudios no tiene una relación significativa con la satisfacción por actividades académicas.

$H^1$ : El máximo nivel de estudios sí tiene una relación significativa con la satisfacción por actividades académicas.

### **Tabla de resultados**

Ji cuadrada ( $X^2$ ): 57.75	Grados de libertad: 3
Significancia: .00%	V. de Cramer: .65

### **Comentarios**

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza  $H^0$  y se acepta  $H^1$ ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el máximo nivel de estudios y la satisfacción por las actividades académicas.

Los docentes de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que poseen el grado de licenciatura y que consideran que si le satisfacen sus actividades académicas representan el 41.9% seguidos de los que detentan el grado de maestría y que piensan que también le agradan sus actividades académicas representan el 29.4%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es regular ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .58%

(P5) Máximo nivel de estudios vs (P13) Los objetivos personales concuerdan con el nivel de vida.

$H^0$ : El máximo nivel de estudios no tiene una relación significativa con la concordancia entre los objetivos y el nivel de vida.

$H^1$ : El máximo nivel de estudios sí tiene una relación significativa con la concordancia entre los objetivos y el nivel de vida.

### **Tabla de resultados**

Ji cuadrada ( $X^2$ ): 57.81	Grados de libertad: 3
Significancia: .00%	V. de Cramer: .65

### **Comentarios**

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza  $H^0$  y se acepta  $H^1$ ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre el máximo nivel de estudios y la concordancia entre los objetivos y el nivel de vida.

Los docentes de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que poseen el grado de licenciatura y que consideran que sí existe una concordancia entre los objetivos y el nivel de vida representan el 41.9% seguidos de los que detentan el grado de maestría y que también piensan lo mismo representan el 30.1%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es regular ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .57%.

(P36) Presencia de Sección Académica en el ámbito de la División vs (P44) Reconocimiento por laborar en equipo.

$H^0$ : El máximo nivel de estudios no tiene una relación significativa con el reconocimiento por laborar en equipo.

$H^1$ : El máximo nivel de estudios sí tiene una relación significativa con el reconocimiento por laborar en equipo.

### Tabla de resultados

Ji cuadrada ( $X^2$ ): 113.35	Grados de libertad: 4
Significancia: .00%	V. de Cramer: .64

### Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza  $H^0$  y se acepta  $H^1$ ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la presencia de la Sección Académica y el reconocimiento por laborar en un equipo de trabajo.

Los docentes de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que consideran que su Sección Académica casi siempre tiene presencia ante la División y que nunca han recibido un reconocimiento por laborar en equipo representan el 39.0% seguidos de los que manifiestan que su Sección Académica nunca ha tenido presencia ante la División y que nunca han recibido algún estímulo representan el 27.9%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es buena ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .78%.

(P36) Presencia de Sección Académica en el ámbito de la División vs (P52) Nivel de aprobación por laborar en equipo.

$H^0$ : El máximo nivel de estudios no tiene una relación significativa con el nivel de aprobación por laborar en equipo.

$H^1$ : El máximo nivel de estudios sí tiene una relación significativa con el nivel de aprobación por laborar en equipo.

### **Tabla de resultados**

Ji cuadrada ( $X^2$ ): 185.09	Grados de libertad: 8
Significancia: .00%	V. de Cramer: .82

### **Comentarios**

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza  $H^0$  y se acepta  $H^1$ ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la presencia de la Sección Académica y el nivel de aprobación por laborar en equipo.

Los docentes de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que consideran que su Sección Académica casi siempre tiene presencia ante la División y que aprueban laborar en equipo (rango 41 a 60%) representan el 29.4% seguidos de los que manifiestan que su Sección Académica siempre ha tenido presencia ante la División y que siempre aprueba laborar en equipo (rango 21 a 40%) representan el 17.6%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es muy buena ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .89%.

(P36) Presencia de Sección Académica en el ámbito de la División vs (P53) Obtención de beneficios (individuales y grupales) por laborar en equipo.

$H^0$ : El máximo nivel de estudios no tiene una relación significativa con la obtención de beneficios (individuales y grupales) por laborar en equipo.

$H^1$ : El máximo nivel de estudios sí tiene una relación significativa con la obtención de beneficios (individuales y grupales) por laborar en equipo.

### **Tabla de resultados**

Ji cuadrada ( $X^2$ ): 76.29	Grados de libertad: 24
Significancia: .00%	V. de Cramer: .74

### **Comentarios**

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza  $H^0$  y se acepta  $H^1$ ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la presencia de la Sección Académica y la obtención de beneficios (individuales y grupales) por laborar en equipo de trabajo.

Los docentes de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que consideran que su Sección Académica casi siempre tiene presencia ante la División y que no han recibido beneficios por laborar en equipo representan el 29.4% seguidos de los que manifiestan que su Sección Académica nunca ha tenido presencia ante la División y que nunca han recibido algún beneficio representan el 27.9%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es buena ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .73%.

(P64) Opinión de estructura administrativa vs (P53) Promoción de cambio a través de invitación de participación.

$H^0$ : La opinión sobre la estructura administrativa no tiene una relación significativa con la promoción de cambio a través de invitación de participación.

$H^1$ : La opinión sobre la estructura administrativa sí tiene una relación significativa con la promoción de cambio a través de invitación de participación.

### Tabla de resultados

Ji cuadrada ( $X^2$ ): 9.89	Grados de libertad: 1
Significancia: .02%	Phi: .27

### Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza  $H^0$  y se acepta  $H^1$ ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la opinión de estructura administrativa y la promoción de cambio a través de la invitación.

Los docentes de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que consideran que el tamaño de la estructura es adecuada y que participan en las cuando media una invitación representan el 57.4% seguidos de los que manifiestan que el tamaño de la estructura es adecuado y que no participan cuando media una invitación representan el 23.5%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es débil ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .27%.

(P64) Opinión de estructura administrativa vs (P69) Proporcionar resultados a la comunidad.

$H^0$ : La opinión sobre la estructura administrativa no tiene una relación significativa con el proporcionar los resultados a la comunidad.

$H^1$ : La opinión sobre la estructura administrativa sí tiene una relación significativa con el proporcionar los resultados a la comunidad.

## Tabla de resultados

Ji cuadrada ( $X^2$ ): 21.82	Grados de libertad: 1
Significancia: .02%	Phi: .40

## Comentarios

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza  $H^0$  y se acepta  $H^1$ ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la opinión de estructura administrativa y el proporcionar los resultados a la comunidad.

Los docentes de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que consideran que el tamaño de la estructura es adecuada y que manifiestan que si reciben información sobre los resultados obtenidos en un determinado período o estudio representan el 57.4%. por otro lado, compartiendo el mismo porcentaje los que dicen que el tamaño es el adecuado pero que no reciben ninguna información al respecto.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es regular ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .40%.

(P64) Opinión de estructura administrativa vs (P65) Opinión de infraestructura:

$H^0$ : La opinión sobre la estructura administrativa no tiene una relación significativa con la opinión sobre la infraestructura.

$H^1$ : La opinión sobre la estructura administrativa sí tiene una relación significativa con la opinión sobre la infraestructura.



### **Tabla de resultados**

Ji cuadrada ( $X^2$ ): 129.63	Grados de libertad: 2
Significancia: .02%	V. de Cramer: .97

### **Comentarios**

Como la significancia es de 0.00% es menor que la significancia de 0.05%, se rechaza  $H^0$  y se acepta  $H^1$ ; Lo cual nos indica que sí existe una relación significativa entre la opinión de estructura administrativa y la opinión de infraestructura.

Los docentes de la División de Ciencias Administrativas y Sociales que consideran que el tamaño de la estructura es adecuada y que opinan que la infraestructura es la adecuada representan el 47.8% seguidos de los que manifiestan que el tamaño de la estructura es adecuado pero que la infraestructura actual es obsoleta representan el 33.1%.

Por otro lado, la relación entre variables nos dice que es fuerte ya que, el valor del coeficiente de correlación es de .76%.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES**

#### **(Consideraciones Cualitativas y Cuantitativas)**

##### **5.1 Aspectos generales**

En los últimos años se ha venido prestando atención a la categoría grupo como un factor fundamental que garantiza la funcionalidad en las organizaciones. El hombre como ser social mantiene de manera natural la necesidad de pertenecer a equipos de personas que respondan a la satisfacción de sus necesidades, y esto precisamente lo retroalimenta en su condición superior de desarrollo.

Las organizaciones, formadas por grupos y a su vez por personas en su relación dialéctica y sistémica constituyen el cimiento básico de cualquier entidad en el campo organizacional. Es por esto que están siendo objeto de estudio desde diferentes ángulos científicos, en particular desde la sociología y la psicología, encargadas ambas de profundizar en los fenómenos socio-psicológicos que atañen al hombre en su relación con el medio y su posible transformación.

El individuo necesita del intercambio derivado del trabajo conjunto y es precisamente la calidad de esta interrelación la que designa el tipo de resultado que se alcanza en el marco del comportamiento organizacional.

Vemos como las organizaciones son propensas a desencadenar un fenómeno común que afecta ya sea positiva o negativamente el comportamiento de los individuos y el rendimiento de la organización.

Las evaluaciones de comportamiento organizacional se están aplicando en infinidad de organizaciones. Constituye una preocupación actual también, el sistemático perfeccionamiento de la formación y la capacitación a los funcionarios. Una vía para enfrentar este reto es la aplicación inmediata a la práctica de los conocimientos mediante la Investigación - Acción.

## 5.2 Desarrollo y aplicación

Actualmente, la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán busca asegurar que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es la capacidad de comprender la complejidad de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de crear sinergias, de buscar el continuo auto-crecimiento en todos y cada uno de ellos.

Peter Senge en su libro "La Quinta disciplina" describe a las organizaciones en aprendizaje como lugares donde las personas amplían continuamente sus capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, donde se nutren nuevas y amplias formas de pensar, donde se deja libre la aspiración colectiva y donde la gente continuamente está aprendiendo cómo aprender en conjunto.

Es necesario señalar que a lo largo de la presente investigación se detectaron los principales problemas situacionales de la institución donde una parte de los docentes intervinieron en el proceso y se percataron de los resultados en el orden individual, grupal y organizacional, sugirieron acciones desde adentro que se convirtieron en fuente de nuevos datos que permitieron reflexiones y una instrumentación más eficaz de las soluciones posibilitando la aplicación inmediata de los hallazgos.

La modalidad básica que se utilizó fue la de **formación - acción**, entendiéndose por un proceso, donde el conocimiento de resultados fue gestando un intercambio de experiencias entre todos los participantes propiciando la validación de los conocimientos, habilidades y de los programas, independientemente de la Sección Académica a la que pertenecieran. Por otra parte, resultó una experiencia la composición del grupo, ya que se conformó de docentes de diferentes formaciones profesionales.

Bajo el enfoque de Peter Senge que considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree.

Otra experiencia digna de comentar fue que los docentes participantes se comprometieron con la visión de la FESC, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Además, fueron capaces de tomar decisiones, de enriquecer esa visión haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas.

Una vez que se generó el ambiente propicio, fueron los participantes los que se hicieron cargo de la gestión de nuevos conocimientos y de ser responsables de dicha gestión, lo que les motivó a intentar mantener actualizados sus conocimientos y de su transferencia, ya que son las mismas personas las encargadas de reunirlos y de aplicarlos.

Además, estos retos condujeron a la gestación de cambios sobre la forma de concebir y abordar el análisis de estas tendencias y sus efectos sobre la educación que se imparte en diferentes Divisiones, Departamentos y Secciones Académicas:

Actualmente, y de acuerdo a los resultados obtenidos resulta imprescindible investigar los modelos educativos que por muchos años han sustentado la actividad docente con el fin de reformularlos a partir de considerar dos elementos básicos.

Primero, que los procesos de aprendizaje ocurren a lo largo de toda la vida de las personas; y Segundo, que estos se convierten en significativos cuando son aplicables a las diferentes situaciones y problemas con los que se tropiezan las personas en su ámbito laboral.

Lo anterior cobra mayor importancia si del sector educativo se trata, por la necesidad de renovación constante que los entornos cambiantes imponen a esta actividad en forma de mercados variables, disímiles necesidades de los alumnos, adaptaciones de los servicios a segmentos de mercado y otras razones que coadyuvan a que las necesidades de capacitación del sector varíen con

periodicidad, mayor connotación adquieren en ese entorno las necesidades de capacitación de nuestros directivos, convocados a ser los líderes de la renovación en su radio de acción.

Una correcta formación donde se conjuguen aprendizaje e investigación puede aumentar la capacidad de análisis y dar entrenamiento para manejar situaciones estratégicamente y potenciar las características necesarias para enfrentarse a los retos del entorno.

Estos cambios de perspectiva, constituyen tendencias que progresivamente nos deben conducir a la introducción de modificaciones en las formas de planear, organizar, ejecutar y controlar los servicios educativos que se ofrecen así como las acciones de formación que se realizan al interior de las dependencias educativas para capacitar, desarrollar y acrecentar el nivel de conocimientos de su personal; constituyen ejemplos de lo anterior modalidades como la educación a distancia y la formación - acción, esta última entendida en la incorporación a las sesiones o módulos formativos de la planeación, implementación y evaluación de proyectos de intervención organizacional.

### **5.3 Experiencia del Método de Formación – Acción**

La evaluación del comportamiento organizacional de la dependencia, permitió aplicar el instrumento de medición a través de un proceso que derivó en investigación-acción porque a medida que se iban experimentando metodologías se realizaba la construcción el conocimiento y su sistematización.

Otro aspecto a considerar fue la vinculación de la teoría con la práctica a través de la incorporación de los conocimientos al planeamiento, aplicación y evaluación de los resultados en la organización de cada parámetro.

En los inicios, constituyó un objetivo el que los parámetros partieran de una agrupación de preguntas alrededor de parámetros concretos del comportamiento de las personas, en grupo y las organizaciones que se tradujeran en resultados a través de la aplicación directa de los cuestionarios.

Posteriormente con los resultados finales se realizó una sesión grupal en la que se combinaron la tormenta de ideas y los grupos nominales para la determinación de problemas organizacionales a los que se les podría dar solución por medio de la investigación a través de acciones relacionadas con los contenidos de las diferentes variables.

Algunas de las conclusiones más significativas de la investigación.

1. El conflicto involucra de manera objetiva el mundo afectivo y cognoscitivo del hombre, y gana terreno además en sus proyecciones y expectativas individuales y laborales.
2. Las actitudes, valores y estilos de las personas son las determinantes para el desenlace positivo o negativo del conflicto.
3. Los conflictos no necesariamente dañan el funcionamiento de una organización o evitan que sus integrantes sean eficaces.
4. Todos los niveles de conflicto (Intrapersonales, Interpersonales, Intragrupales e Intergrupales) se ven afectados de alguna manera por el sistema de percepciones individuales.
5. En la determinación de los conflictos actúan factores económicos, políticos, sociales, étnicos, individuales, culturales, comunicativos, estructurales y organizativos.
6. El adecuado manejo de las situaciones conflictivas (administración del conflicto) conduce a favorecer el clima organizacional y los resultados del trabajo a partir de los estilos asertivos y de cooperación que se empleen.
7. Resistencia a los cambios de la organización
8. Estructura organizacional inadecuada a las metas organizacionales.
9. Manifestaciones de desmotivación e insatisfacción laboral.

## 10. Deficiente comunicación organizacional

Como una respuesta a estas conclusiones se conformaron grupos colegiados para trabajar y se consideraron como punto de partida para iniciar un proyecto de Mejora Organizacional como evaluación final.

Todos los resultados fueron discutidos conjuntamente entre los participantes y con el responsable en cuestión lo que permitió el intercambio de experiencias y que todos aprendieran de todos así como la concientización de modos efectivos o no de comportamiento.

Para finalizar algunos de los participantes presentaron los Proyectos de Mejora que contaron con la intervención de los directivos en su realización y en las sesiones de discusión. Es de señalar que dichas sesiones derivaron en verdaderos talleres donde se implicaron a los funcionarios de las Divisiones.

Mención aparte merece el rol que desempeñaron los docentes los que devinieron en una especie de profesor / consultor con funciones de supervisor lo que le permitió orientar los contenidos, facilitar medios para el aprendizaje y la transferencia de conocimientos permitiéndole interactuar en las distintas fases de la investigación.

### 5.4 Comprobación cuantitativa

Por otra parte, y a la luz de los resultados podemos afirmar que nuestra hipótesis de investigación fue aprobada estadísticamente, ya que, los resultados obtenidos, así lo indican.

**Tabla resumen de resultados.**

#### **Variables individuales**

P.5 ¿Máximo nivel de estudios?

1) Licenciatura	2) Especialidad	3) Maestría	4) Doctorado
-----------------	-----------------	-------------	--------------

Número De Pregunta	$\chi^2$	Grados De Libertad	Significancia	Índice V. Cramer Phi	Resultado*
14	80.60	3	.00	.77	A.H.I
28	57.75	3	.00	.65	A.H.I
13	57.81	3	.00	.65	A.H.I

### Factores grupales

P. 36 ¿Su Sección Académica tiene presencia en el ámbito de la División de Ciencias Administrativas y Sociales?

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Nunca
------------	-----------------	----------

Número De Pregunta	$\chi^2$	Grados De Libertad	Significancia	Índice V. Cramer Phi	Resultado*
44	113.35	4	.00	.64	A.H.I
52	185.09	8	.00	.82	A.H.I
53	76.29	2	.00	.74	A.H.I

### Factores institucionales

P. 64 ¿Cómo considera a la estructura administrativa actual?

1. Exagerada	2. Adecuada	3. Mínima
--------------	-------------	-----------



Número De Pregunta	X <sup>2</sup>	Grados De Libertad	Significancia	Índice V. Cramer Phi	Resultado*
71	9.89	1	.02	.27	A.H.I
69	21.82	1	.00	.40	A.H.I
65	129.63	2	.00	.97	A.H.I

### **Significa que se aceptaron las hipótesis de investigación**

Por último, para poseer más argumentos que pudieran responder de una manera más significativa a nuestra hipótesis de investigación, decidimos realizar un análisis por parámetro asignando la primera opción a las expectativas, la segunda a las motivaciones y la tercera la que se refería a las necesidades.

### **Análisis paramétrico**

Como podemos observar en la tabla anterior, nos encontramos que todas las variables analizadas fueron aprobadas con una significancia del 0.00%, lo que confirma la relevancia que guardan las expectativas, las motivaciones y las necesidades en cada una de las variables que conforman el Comportamiento Organizacional.

Por otro lado, al relacionar los resultados obtenidos y los comportamientos de los docentes podemos afirmar que no existe una concordancia entre la participación y los resultados obtenidos, dado que lo único que se ha comprobado es que los trabajadores aprovechan estas actividades para abandonar sus áreas de trabajo.

## **5.5 Perfil del Académico de la FESC**

En este apartado se describe el comportamiento de todas las preguntas que conformaron los parámetros establecidos que en suma completaron el instrumento de medición; por otro lado, se citan la formas en que se manejó la información.

1. Se consideraron las preguntas que conformaron el parámetro.
2. El porcentaje obtenido en las corridas estadísticas es fundamental.
3. La ubicación que es descendente, es el resultado del porcentaje acumulado y la manera en que se manejó es descendente.
4. La fijación de estos criterios nos permitieron establecer de una forma genérica el perfil de los trabajadores administrativos de base.

### **Características Individuales**

El primer factor que destaca el hecho es que el 69.9% de los docentes considera bueno su nivel de responsabilidad, seguido de los que creen que su comportamiento es bueno con el 62.5%, en tercer lugar se ubican los académicos con la categoría de profesor de asignatura menor de 40 horas que representan el 61.8%, en cuarto con el 55.9% los académicos del género masculino, en quinto lugar se encuentran los que catalogan su nivel de equidad como bueno con el 55.1%, en sexto lugar con el 54.4% los profesores son casados, en séptimo con el 50.7% consideran buena su actitud de iniciativa y creatividad, el octavo lugar lo ocupan los docentes del turno matutino que representa el 50.0%, en noveno lugar compartiendo el mismo porcentaje (45.6%) los profesores en el rango de edad de 41 a 50 años así como el nivel de memoria y retención que es considerada como buena, en décimo lugar se ubica el nivel de estudios (maestría) con el 44.9% y por último el nivel de percepción que es considerada como buena con el 43.4%.

## **Objetivos Personales**

El 77.9% de los académicos considera que si están acorde los objetivos con su nivel de vida, en segundo lugar un 66.2% opina que sí contrastan los objetivos y metas con los resultados obtenidos, en tercero un 61.8% opina que si son mensurables los objetivos, por último, un 32.4% menciona en que porcentaje (41 a 60%) han visto realizados sus logros u objetivos.

## **Toma de Decisiones**

Un 55.1% manifestó que si tiene libertad en la toma de decisiones, seguido del 48.5% que siempre utiliza algún método en el proceso de toma de decisiones y por último, se ubican los docentes que mencionaron que casi siempre le causa satisfacción este proceder con un 45.6%,

## **Administración de Procesos**

El 85.3% de los docentes si utilizan técnicas pedagógicas para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, en segundo sitio el 80.9% ha decidido actualizarse para resolver deficiencias, en tercer lugar el 64.0% si ha identificado deficiencias en la impartición de cátedra, por último, el 48.5% dijo que casi siempre las actividades académicas están acordes a sus conocimientos.

## **Retroalimentación**

El 80.9% de los académicos si aplican la experiencia para mejorar la impartición de su cátedra, seguido de un 66.2% que cataloga como buena su calidad académica y por último, un 51.5% que no aplica ningún método de autoevaluación.

## **Mejoramiento de Rendimiento**

El 77.9% de los docentes si le satisfacen las actividades académicas, en segundo lugar compartiendo el mismo porcentaje (58.8%) los docentes que opinan que si son aprovechados integralmente sus conocimientos y que manifiestan que siempre dirigen y orientan en su totalidad el proceso de enseñanza-aprendizaje, en tercer lugar el 48.5% siempre incorpora y aplica técnicas de enseñanza-aprendizaje, por último el 41.9% manifiesta que casi siempre participa en los eventos académicos a los que se convoca.

## **Retribuciones**

El 77.9% de los profesores dijo no haber recibido alguna distinción por su actividad académica, seguido con el 70.6% que no ha recibido ningún estímulo y por último el 48.5% opina que siempre fortalecen sus ingresos económicos.

## **Poder**

El 55.9% opina que siempre ejerce presión su Sección Académica cuando se hacen requerimientos para mejorar el desempeño docente, en segundo lugar el 55.1% considera como bueno el personal docente que integra su Sección Académica, en tercer lugar el 51.5% opinó como regular el poder de influencia que tiene la Sección Académica ante la División y por último el 46.3% mencionó que casi siempre la Sección Académica tiene presencia en el ámbito de la División de Ciencias Administrativas y Sociales.

## **Liderazgo**

El 53.7% de los docentes catalogan como superior los planes y programas de estudio de su Sección respecto a sus pares, seguido de un 47.1% los cuales mencionaron que nunca han recibido alguna distinción académica, en tercer lugar

un 46.3% opinó que casi siempre se mantienen actualizados, en cuarto lugar un 44.9% considera superior el nivel académico de la Sección respecto a sus pares, por último, un 43.4% respondió que casi siempre se considera a la planeación como una actividad indispensable para el diseño de los ciclos escolares.

### **Motivación**

El 66.9% de los docentes nunca han recibido algún reconocimiento por su colaboración (equipo) en algún evento académico, en segundo lugar un 62.5% dijo que no se le otorga bono por productividad, en tercer lugar un 45.6% opinan que los Programas de Desarrollo de Personal diseñados por la institución son vanguardistas, en cuarto lugar un 44.9% mencionó que siempre participan en los Programas de Desempeño Académico y por último, un 43.4% mencionaron que casi siempre las autoridades se preocupan por la satisfacción de los académicos.

### **Trabajo en Equipos**

El 57.4% del personal docente respondió que no le ha redituado beneficio alguno el trabajo en equipo, seguido de un 51.5% que dijo que es buena su experiencia sobre el trabajo en equipo, en tercer lugar un 46.3% considera como regular el nivel de satisfacción al trabajar en equipo, en cuarto un 41.2% menciona que casi siempre se le requiere para que trabaje en equipo, por último, un 29.4% dijo estar de acuerdo al nivel de aprobación de trabajo en equipo en el rango de 41 a 60%.

### **Conflictos**

El primer factor que destaca es que el 80.9% del personal docente considera que si son comunes los conflictos, seguido de un 50.0% que mencionan que siempre se pueden evitar, en tercer lugar un 44.1% opinó que casi siempre se han resuelto adecuadamente y compartiendo el mismo porcentaje (36.8%) respondió, que en la

División se presentan regularmente y la razón más común es por intereses de grupo (poder).

### **Negociación**

El 50.0% del personal académico manifiesta que las autoridades nunca poseen y aplican el tacto para resolver las diferencias que se presentan, en segundo lugar un 48.5% respondió que las autoridades casi siempre aplican el voto de calidad cuando se agotan las soluciones, en tercer lugar un 44.1% opinó que las autoridades nunca han actuado de manera conciliadora ante cualquier diferencia, en cuarto lugar un 40.4% mencionó que las negociaciones siempre se dan en un marco de orden y armonía, por último, un 30.9% considera que el papel que han desempeñado las autoridades en la negociación es de perder-ganar.

### **Innovación Organizacional**

El 80.9% del personal docente opina que es adecuada la estructura administrativa actual, seguido de el 69.1% que respondió que si conocen la filosofía institucional, en tercer lugar un 59.6% de los docentes dijo que si se dan a conocer los resultados como una política de comunicación, en cuarto lugar un 48.5% cataloga como adecuada la infraestructura con la que cuenta la dependencia, en quinto un 44.1% cataloga como regular el nivel de desempeño de la comunidad y por último un 40.4% mencionó que las autoridades siempre elaboran diagnósticos organizacionales.

### **Administración del Cambio**

El 76.5% del personal docente respondió que si es invitado cuando se promueve un cambio, en segundo lugar un 57.4% menciona que la comunidad si está preparada para el cambio, en tercer lugar un 55.1% considera indiferente la actitud de los profesores, en cuarto lugar un 46.3% manifestó que las autoridades casi siempre

promueven el cambio organizacional, en quinto sitio un 39.7% considera que los académicos son los más renuentes al cambio y por último un 33.1% opina que la razón más común es el temor.

## BIBLIOGRAFÍA

Block Peter. *Gerencia con Poder de Decisiones y Acción*. Edit. McGraw-Hill. México 1992, Pág. 260.

Carnegie Kale. *Como Ganar Amigos e Influir Sobre las Personas*. Edit. Centroamericana. 8ª. Año 1994. pp. 7-23.

Dainty Paul *Organizational Change: a Strategy for Successful Implementation*. 1990. pp. 463-481.

Duening Tom. *Our Turbulent Times: The Case for Evolutionary Organizational Change*. Enero-Febrero 1997. pp. 2-8.

E. O'Neill Paul. *Transforming Managers for Organizational Change*. Julio 1990. pp. 87-90.

F. Cascio Wayne. *The Financial Impact of Behavior in Organizations*. 3a.. Ed. 1997.

Fleury María Teresa L. e Oliveira Jr. y Moacir de Miranda *Gestão. Estratégica do conhecimento – Integrando – Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Editora Atral, 2001.

González Martín. *Comportamiento Organizacional*. Edit. CECSA. México. 2001, pp. 254-255.

Grievés Jim. *Introduction: The Origins of Organizational Development*. Vol. 19. Núm. 5. pp. 345-351.

Hersey Paul, Blanchard Kenneth y Dewey Johnson. *Administración del Comportamiento Organizacional Liderazgo Situacional*. Prentice Hall, México. 1998.

Hellriegel, slocum, Woodman. *Comportamiento Organizacional Internacional*. Thomson Editores, México. 1998.

Keith Davis. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Edit. McGraw Hill, 11ª. Ed. México 2002. Cap. XI. Págs. 193 y 402.

Kolb David A. Rubin, Inwin. Mcintyre James. *Psicología de las Organizaciones, Problemas Contemporáneos*. Prentice Hall. México.



Leavitt Harold. *El Cambio Organizacional Aplicado a la Industria*. Edit. Trillas, 3ª. Reimpresión, México, 1990. Pág. 289.

McConnel, J. V. Psicología. *Estudio del Comportamiento Humano*. McGraw-Hill.

Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, México. 1999.

Rodríguez Valencia Joaquín. *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. Edit. Trillas, México. 1997.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. USA. Jossey-Bass Publishers. 1985.

Soto Eduardo. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. México. 2001.

#### **Direcciones Electrónicas.**

<http://www.ci.nye.ny.html/home.html>

<http://www.ge.com>

<http://leadershipiq.com/testlead.htm>

[www.ph.com](http://www.ph.com)

[www.pignc-ispil.com](http://www.pignc-ispil.com)

**ANEXOS**  
**ESTADÍSTICOS**

**ANEXOS**

**ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA**

## FRECUENCIAS

## Frequency Table

### Edad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 a 30 años	13	9.6	9.6	9.6
	31 a 40 años	23	16.9	16.9	26.5
	41 a 50 años	62	45.6	45.6	72.1
	51 años o más	38	27.9	27.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	76	55.9	55.9	55.9
	Femenino	60	44.1	44.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Estado civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soltero	51	37.5	37.5	37.5
	Casado	74	54.4	54.4	91.9
	Otro	11	8.1	8.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Turno

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Matutino	68	50.0	50.0	50.0
	Vespertino	40	29.4	29.4	79.4
	Ambos	28	20.6	20.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Nivel de estudios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Licenciatura	57	41.9	41.9	41.9
	Especialidad	8	5.9	5.9	47.8
	Maestría	61	44.9	44.9	92.6
	Otro	10	7.4	7.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Categoría

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Asignatura <40 horas	84	61.8	61.8	61.8
	Asignatura 40 horas	27	19.9	19.9	81.6
	Tiempo completo	14	10.3	10.3	91.9
	Medio tiempo	11	8.1	8.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Comportamiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	85	62.5	62.5	62.5
	Regular	51	37.5	37.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Percepción

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	52	38.2	38.2	38.2
	Regular	59	43.4	43.4	81.6
	Mala	25	18.4	18.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Memoria y retención

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	62	45.6	45.6	45.6
	Regular	42	30.9	30.9	76.5
	Mala	32	23.5	23.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Nivel de equidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	75	55.1	55.1	55.1
	Regular	44	32.4	32.4	87.5
	Mala	17	12.5	12.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Iniciativa y creatividad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	69	50.7	50.7	50.7
	Regular	44	32.4	32.4	83.1
	Mala	23	16.9	16.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Responsabilidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	95	69.9	69.9	69.9
	Regular	29	21.3	21.3	91.2
	Mala	12	8.8	8.8	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Objetivos acorde con nivel de vida**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	106	77.9	77.9	77.9
No	30	22.1	22.1	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Objetivos mesurables**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	84	61.8	61.8	61.8
No	52	38.2	38.2	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Porcentajes de logros**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 a 20 %	12	8.8	8.8	8.8
21 a 40%	25	18.4	18.4	27.2
41 a 60%	44	32.4	32.4	59.6
61 a 80%	39	28.7	28.7	88.2
81 a 100%	16	11.8	11.8	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Contrastación objetivos resultados**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	90	66.2	66.2	66.2
No	46	33.8	33.8	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Libertad para toma de decisiones**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	75	55.1	55.1	55.1
No	61	44.9	44.9	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Satisfacción por toma de decisiones**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	56	41.2	41.2	41.2
Casi siempre	62	45.6	45.6	86.8
Nunca	18	13.2	13.2	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Utiliza algún método**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	66	48.5	48.5	48.5
	Casi siempre	28	20.6	20.6	69.1
	Nunca	42	30.9	30.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Utiliza técnicas pedagógicas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	116	85.3	85.3	85.3
	No	20	14.7	14.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Actividades acorde a conocimientos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	55	40.4	40.4	40.4
	Casi siempre	66	48.5	48.5	89.0
	Nunca	15	11.0	11.0	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Identificación de deficiencias**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	87	64.0	64.0	64.0
	No	49	36.0	36.0	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Decisiones para resolver deficiencias**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Actualizarse	110	80.9	80.9	80.9
	Indiferencia	15	11.0	11.0	91.9
	Ninguna	11	8.1	8.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Aplica experiencia para mejorar**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	110	80.9	80.9	80.9
	No	26	19.1	19.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Aplica método de autoevaluación**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	66	48.5	48.5	48.5
	No	70	51.5	51.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	



### Calidad académico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	90	66.2	66.2	66.2
	Regular	33	24.3	24.3	90.4
	Mala	13	9.6	9.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Aprovechamiento integral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	80	58.8	58.8	58.8
	No	56	41.2	41.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Satisfacción por actividades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	105	77.2	77.2	77.2
	No	31	22.8	22.8	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Participación en eventos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	56	41.2	41.2	41.2
	Casi siempre	57	41.9	41.9	83.1
	Nunca	23	16.9	16.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Incorporación y aplicación de técnicas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	66	48.5	48.5	48.5
	Casi siempre	55	40.4	40.4	89.0
	Nunca	15	11.0	11.0	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Dirige y orienta las actividades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	80	58.8	58.8	58.8
	Casi siempre	38	27.9	27.9	86.8
	Nunca	18	13.2	13.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Ha recibido alguna distinción académica**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	30	22.1	22.1	22.1
No	106	77.9	77.9	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Ha recibido algún estímulo económico**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	40	29.4	29.4	29.4
No	96	70.6	70.6	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Los programas fortalecen sus ingresos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	66	48.5	48.5	48.5
Casi siempre	51	37.5	37.5	86.0
Nunca	19	14.0	14.0	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Ejerce presión su Sección académica**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	76	55.9	55.9	55.9
Casi siempre	38	27.9	27.9	83.8
Nunca	22	16.2	16.2	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Tiene presencia su Sección Académica**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	35	25.7	25.7	25.7
Casi siempre	63	46.3	46.3	72.1
Nunca	38	27.9	27.9	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Calidad personal de Sección Académica**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Buena	75	55.1	55.1	55.1
Regular	44	32.4	32.4	87.5
Mala	17	12.5	12.5	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Poder de influencia de Sección Académica**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bueno	45	33.1	33.1	33.1
Regular	70	51.5	51.5	84.6
Malo	21	15.4	15.4	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Comparación de calidad Sección vs pares**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Superior	61	44.9	44.9	44.9
Igual	48	35.3	35.3	80.1
Inferior	27	19.9	19.9	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Comparación planes y programas vs pares**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Superior	73	53.7	53.7	53.7
Igual	42	30.9	30.9	84.6
Inferior	21	15.4	15.4	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Docentes de Sección Académica actualizados**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	45	33.1	33.1	33.1
Casi siempre	63	46.3	46.3	79.4
Nunca	28	20.6	20.6	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Docentes Sección Académica distinguidos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	26	19.1	19.1	19.1
Casi siempre	46	33.8	33.8	52.9
Nunca	64	47.1	47.1	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Planeación actividad indispensable**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	25	18.4	18.4	18.4
Casi siempre	59	43.4	43.4	61.8
Nunca	52	38.2	38.2	100.0
Total	136	100.0	100.0	

### Reconocimiento por laborar en equipo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	24	17.6	17.6	17.6
	Casi siempre	21	15.4	15.4	33.1
	Nunca	91	66.9	66.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Participa en Progrmas de desempeño académico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	61	44.9	44.9	44.9
	Casi siempre	51	37.5	37.5	82.4
	Nunca	24	17.6	17.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Posee bono de productividad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	51	37.5	37.5	37.5
	No	85	62.5	62.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Opinión de los Programas de desarrollo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vanguardistas	62	45.6	45.6	45.6
	Competentes	46	33.8	33.8	79.4
	Obsoletos	28	20.6	20.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Preocupación de las autoridades por satisfacción

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	36	26.5	26.5	26.5
	Casi siempre	59	43.4	43.4	69.9
	Nunca	41	30.1	30.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Experiencia de trabajo en equipo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	70	51.5	51.5	51.5
	Regular	31	22.8	22.8	74.3
	Mala	35	25.7	25.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Se le requiere continuamente para laborar en equipo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	33	24.3	24.3	24.3
Casi siempre	56	41.2	41.2	65.4
Nunca	47	34.6	34.6	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Nivel de satisfacción**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bueno	32	23.5	23.5	23.5
Regular	63	46.3	46.3	69.9
Malo	41	30.1	30.1	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Nivel de aprobación**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 a 20%	11	8.1	8.1	8.1
21 a 40%	35	25.7	25.7	33.8
41 a 60%	40	29.4	29.4	63.2
61 a 80%	30	22.1	22.1	85.3
81 a 100%	20	14.7	14.7	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Beneficios por trabajo en equipo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	58	42.6	42.6	42.6
No	78	57.4	57.4	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Nivel de conflictos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sección Académica	22	16.2	16.2	16.2
Departamento	38	27.9	27.9	44.1
División	50	36.8	36.8	80.9
Institución	26	19.1	19.1	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Razones más comunes**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Intereses de grupo (poder)	50	36.8	36.8	36.8
Aspectos personales	22	16.2	16.2	52.9
Ignorancia	26	19.1	19.1	72.1
Conveniencia	38	27.9	27.9	100.0
Total	136	100.0	100.0	

**Son comunes los conflictos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	110	80.9	80.9	80.9
	No	26	19.1	19.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Se pueden evitar los conflictos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	68	50.0	50.0	50.0
	Casi siempre	18	13.2	13.2	63.2
	Nunca	50	36.8	36.8	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Resolución de conflictos adecuada**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	44	32.4	32.4	32.4
	Casi siempre	60	44.1	44.1	76.5
	Nunca	32	23.5	23.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Autoridades conciliadoras**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	45	33.1	33.1	33.1
	Casi siempre	31	22.8	22.8	55.9
	Nunca	60	44.1	44.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Rol de las autoridades ante conflicto**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ganar - ganar	29	21.3	21.3	21.3
	Ganar - perder	33	24.3	24.3	45.6
	Perder - ganar	42	30.9	30.9	76.5
	Perder - perder	32	23.5	23.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**Autoridades aplican tacto para solución**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	29	21.3	21.3	21.3
	Casi siempre	39	28.7	28.7	50.0
	Nunca	68	50.0	50.0	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Negociaciones ordenadas y armoniosas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	55	40.4	40.4	40.4
Casi siempre	42	30.9	30.9	71.3
Nunca	39	28.7	28.7	100.0
Total	136	100.0	100.0	

### Autoridades con voto de calidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	39	28.7	28.7	28.7
Casi siempre	66	48.5	48.5	77.2
Nunca	31	22.8	22.8	100.0
Total	136	100.0	100.0	

### Opinión de estructura administrativa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Exagerada	26	19.1	19.1	19.1
Adecuada	110	80.9	80.9	100.0
Total	136	100.0	100.0	

### Opinión de infraestructura

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vanguardista	25	18.4	18.4	18.4
Adecuada	66	48.5	48.5	66.9
Obsoleta	45	33.1	33.1	100.0
Total	136	100.0	100.0	

### Nivel de desempeño de la comunidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bueno	36	26.5	26.5	26.5
Regular	60	44.1	44.1	70.6
Malo	40	29.4	29.4	100.0
Total	136	100.0	100.0	

### Conocimiento de la filosofía institucional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sí	94	69.1	69.1	69.1
No	42	30.9	30.9	100.0
Total	136	100.0	100.0	

### Elaboración de diagnósticos institucionales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	55	40.4	40.4	40.4
	Casi siempre	42	30.9	30.9	71.3
	Nunca	39	28.7	28.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Conocimiento de resultados a la comunidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	81	59.6	59.6	59.6
	No	55	40.4	40.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Las autoridades promueven el cambio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	44	32.4	32.4	32.4
	Casi siempre	63	46.3	46.3	78.7
	Nunca	29	21.3	21.3	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Se invita a la comunidad a participar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	104	76.5	76.5	76.5
	No	32	23.5	23.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Sector más renuente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Funcionarios	39	28.7	28.7	28.7
	Académicos	54	39.7	39.7	68.4
	Empleados	30	22.1	22.1	90.4
	Alumnos	13	9.6	9.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Razones más comunes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Terror	45	33.1	33.1	33.1
	Falta de comunicación	39	28.7	28.7	61.8
	Inseguridad	21	15.4	15.4	77.2
	Todas	31	22.8	22.8	100.0
	Total	136	100.0	100.0	



### Están preparados para el cambio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	78	57.4	57.4	57.4
	No	58	42.6	42.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

### Actitud más común en la comunidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Propositiva	44	32.4	32.4	32.4
	Indiferente	75	55.1	55.1	87.5
	Renuente	17	12.5	12.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

**MEDIDAS  
DE  
TENDENCIA CENTRAL**

**Statistics**

		Edad	Género	Estado civil	Turno	Nivel de estudios	Categoría
N	Valid Missing	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0
Mean		2.9191	1.4412	1.7059	1.7059	2.1765	1.6471
Std. Error of Mean		7.814E-02	4.273E-02	5.231E-02	6.773E-02	9.151E-02	8.253E-02
Median		3.0000	1.0000	2.0000	1.5000	3.0000	1.0000
Mode		3.00	1.00	2.00	1.00	3.00	1.00
Std. Deviation		.9113	.4984	.6100	.7899	1.0672	.9625
Variance		.8304	.2484	.3721	.6240	1.1390	.9264
Range		3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Sum		397.00	196.00	232.00	232.00	296.00	224.00

**Statistics**

		Comportamiento	Percepción	Memoria y retención	Nivel de equidad	Iniciativa y creatividad	Responsabilidad
N	Valid Missing	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0
Mean		1.3750	1.8015	1.7794	1.5735	1.6618	1.3897
Std. Error of Mean		4.167E-02	6.247E-02	6.899E-02	6.053E-02	6.452E-02	5.540E-02
Median		1.0000	2.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4859	.7285	.8045	.7059	.7525	.6460
Variance		.2361	.5307	.6473	.4983	.5662	.4174
Range		1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		187.00	245.00	242.00	214.00	226.00	189.00

**Statistics**

		Objetivos acorde con nivel de vida	Objetivos mesurables	Porcentajes de logros	Contrastación objetivos resultados	Libertad para toma de decisiones
N	Valid Missing	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0
Mean		1.2206	1.3824	3.1618	1.3382	1.4485
Std. Error of Mean		3.569E-02	4.182E-02	9.691E-02	4.072E-02	4.280E-02
Median		1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	3.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4162	.4878	1.1302	.4749	.4992
Variance		.1732	.2379	1.2773	.2255	.2492
Range		1.00	1.00	4.00	1.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	2.00	5.00	2.00	2.00
Sum		166.00	188.00	430.00	182.00	197.00

**Statistics**

		Satisfacción por toma de decisiones	Utiliza algún método	Utiliza técnicas pedagógicas	Actividades acorde a conocimientos	Identificación de deficiencias
N	Valid	136	136	136	136	136
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.7206	1.8235	1.1471	1.7059	1.3603
Std. Error of Mean		5.876E-02	7.518E-02	3.048E-02	5.632E-02	4.132E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	2.0000	1.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	2.00	1.00
Std. Deviation		.6852	.8767	.3555	.6568	.4819
Variance		.4695	.7686	.1264	.4314	.2322
Range		2.00	2.00	1.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	2.00	3.00	2.00
Sum		234.00	248.00	156.00	232.00	185.00

**Statistics**

		Decisiones para resolver deficiencias	Aplica experiencia para mejorar	Aplica método de autoevaluación	Calidad académico	Aprovechamiento integral
N	Valid	136	136	136	136	136
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.2721	1.1912	1.5147	1.4338	1.4118
Std. Error of Mean		5.163E-02	3.384E-02	4.301E-02	5.688E-02	4.236E-02
Median		1.0000	1.0000	2.0000	1.0000	1.0000
Mode		1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.6021	.3947	.5016	.6633	.4940
Variance		.3625	.1558	.2516	.4400	.2440
Range		2.00	1.00	1.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	2.00	3.00	2.00
Sum		173.00	162.00	206.00	195.00	192.00

**Statistics**

		Satisfacción por actividades	Participación en eventos	Incorporación y aplicación de técnicas	Dirige y orienta las actividades	Ha recibido alguna distinción académica
N	Valid	136	136	136	136	136
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.2279	1.7574	1.6250	1.5441	1.7794
Std. Error of Mean		3.611E-02	6.218E-02	5.805E-02	6.163E-02	3.569E-02
Median		1.0000	2.0000	2.0000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	2.00	1.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.4211	.7252	.6770	.7187	.4162
Variance		.1773	.5259	.4583	.5166	.1732
Range		1.00	2.00	2.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
Sum		167.00	239.00	221.00	210.00	242.00

**Statistics**

		Ha recibido algún estímulo económico	Los programas fortalecen sus ingresos	Ejerce presión su Sección académica	Tiene presencia su Sección Académica	Calidad personal de Sección Académica
N	Valid Missing	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0
Mean		1.7059	1.6544	1.6029	2.0221	1.5735
Std. Error of Mean		3.922E-02	6.120E-02	6.457E-02	6.303E-02	6.053E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	2.0000	1.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	2.00	1.00
Std. Deviation		.4573	.7137	.7531	.7350	.7059
Variance		.2092	.5093	.5671	.5403	.4983
Range		1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		232.00	225.00	218.00	275.00	214.00

**Statistics**

		Poder de influencia de Sección Académica	Comparación de calidad Sección vs pares	Comparación planes y programas vs pares	Docentes de Sección Académica actualizados	Docentes Sección Académica distinguidos
N	Valid Missing	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0
Mean		1.8235	1.7500	1.6176	1.8750	2.2794
Std. Error of Mean		5.800E-02	6.580E-02	6.354E-02	6.213E-02	6.575E-02
Median		2.0000	2.0000	1.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	1.00	1.00	2.00	3.00
Std. Deviation		.6764	.7674	.7410	.7246	.7668
Variance		.4575	.5889	.5490	.5250	.5880
Range		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Sum		248.00	238.00	220.00	255.00	310.00

**Statistics**

		Planeación actividad indispensable	Reconocimiento por laborar en equipo	Participa en Programas de desempeño académico	Posee bono de productividad	Opinión de los Programas de desarrollo
N	Valid Missing	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0
Mean		2.1985	2.4926	1.7279	1.6250	1.7500
Std. Error of Mean		6.247E-02	6.683E-02	6.389E-02	4.167E-02	6.663E-02
Median		2.0000	3.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	3.00	1.00	2.00	1.00
Std. Deviation		.7285	.7793	.7450	.4859	.7770
Variance		.5307	.6074	.5551	.2361	.6037
Range		2.00	2.00	2.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
Sum		299.00	339.00	235.00	221.00	238.00

**Statistics**

		Preocupación de las autoridades por satisfacción	Experiencia de trabajo en equipo	Se le requiere continuamente para laborar en equipo	Nivel de satisfacción	Nivel de aprobación
N	Valid Missing	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0
Mean		2.0368	1.7426	2.1029	2.0662	3.0956
Std. Error of Mean		6.468E-02	7.231E-02	6.541E-02	6.280E-02	.1011
Median		2.0000	1.0000	2.0000	2.0000	3.0000
Mode		2.00	1.00	2.00	2.00	3.00
Std. Deviation		.7543	.8432	.7628	.7323	1.1793
Variance		.5690	.7111	.5819	.5363	1.3908
Range		2.00	2.00	2.00	2.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	3.00	3.00	5.00
Sum		277.00	237.00	286.00	281.00	421.00

**Statistics**

		Beneficios por trabajo en equipo	Nivel de conflictos	Razones más comunes	Son comunes los conflictos	Se pueden evitar los conflictos
N	Valid Missing	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0
Mean		1.5735	2.5882	2.3824	1.1912	1.8676
Std. Error of Mean		4.257E-02	8.380E-02	.1065	3.384E-02	7.936E-02
Median		2.0000	3.0000	2.0000	1.0000	1.5000
Mode		2.00	3.00	1.00	1.00	1.00
Std. Deviation		.4964	.9773	1.2416	.3947	.9254
Variance		.2464	.9551	1.5416	.1558	.8564
Range		1.00	3.00	3.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		2.00	4.00	4.00	2.00	3.00
Sum		214.00	352.00	324.00	162.00	254.00

**Statistics**

		Resolución de conflictos adecuada	Autoridades conciliadoras	Rol de las autoridades ante conflicto	Autoridades aplican tacto para solución	Negociaciones ordenadas y armoniosas
N	Valid Missing	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0
Mean		1.9118	2.1103	2.5662	2.2868	1.8824
Std. Error of Mean		6.389E-02	7.503E-02	9.200E-02	6.837E-02	7.083E-02
Median		2.0000	2.0000	3.0000	2.5000	2.0000
Mode		2.00	3.00	3.00	3.00	1.00
Std. Deviation		.7451	.8749	1.0729	.7973	.8260
Variance		.5551	.7655	1.1511	.6357	.6824
Range		2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	3.00	4.00	3.00	3.00
Sum		260.00	287.00	349.00	311.00	256.00

**Statistics**

		Autoridades con voto de calidad	Opinión de estructura administrativa	Opinión de infraestructura	Nivel de desempeño de la comunidad	Conocimiento de la filosofía institucional
N	Valid Missing	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0
Mean		1.9412	1.8088	2.1471	2.0294	1.3088
Std. Error of Mean		6.154E-02	3.384E-02	6.044E-02	6.429E-02	3.976E-02
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	1.0000
Mode		2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
Std. Deviation		.7177	.3947	.7048	.7497	.4637
Variance		.5150	.1558	.4967	.5621	.2150
Range		2.00	1.00	2.00	2.00	1.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	3.00	3.00	2.00
Sum		264.00	246.00	292.00	276.00	178.00

**Statistics**

		Elaboración de diagnósticos institucionales	Conocimiento de resultados a la comunidad	Las autoridades promueven el cambio	Se invita a la comunidad a participar	Sector más renuente
N	Valid Missing	136 0	136 0	136 0	136 0	136 0
Mean		1.8824	1.4044	1.8897	1.2353	2.1250
Std. Error of Mean		7.083E-02	4.224E-02	6.234E-02	3.651E-02	8.047E-02
Median		2.0000	1.0000	2.0000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	1.00	2.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.8260	.4926	.7270	.4258	.9384
Variance		.6824	.2426	.5285	.1813	.8806
Range		2.00	1.00	2.00	1.00	3.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		3.00	2.00	3.00	2.00	4.00
Sum		256.00	191.00	257.00	168.00	289.00

**Statistics**

		Razones más comunes	Están preparados para el cambio	Actitud más común en la comunidad
N	Valid Missing	136 0	136 0	136 0
Mean		2.2794	1.4265	1.8015
Std. Error of Mean		9.884E-02	4.257E-02	5.505E-02
Median		2.0000	1.0000	2.0000
Mode		1.00	1.00	2.00
Std. Deviation		1.1527	.4964	.6420
Variance		1.3288	.2464	.4121
Range		3.00	1.00	2.00
Minimum		1.00	1.00	1.00
Maximum		4.00	2.00	3.00
Sum		310.00	194.00	245.00

**ANEXOS**

**ESTADÍSTICA INFERENCIAL**



### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Nivel de estudios * Objetivos mesurables	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%
Nivel de estudios * Satisfacción por actividades	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%
Nivel de estudios * Objetivos acorde con nivel de vida	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%

## Nivel de estudios \* Objetivos mensurables

### Crosstab

			Objetivos mensurables		Total
			Si	No	
Nivel de estudios	Licenciatura	Count	57		57
		% of Total	41.9%		41.9%
	Especialidad	Count	8		8
		% of Total	5.9%		5.9%
	Maestria	Count	19	42	61
		% of Total	14.0%	30.9%	44.9%
	Otro	Count		10	10
		% of Total		7.4%	7.4%
Total	Count	84	52	136	
	% of Total	61.8%	38.2%	100.0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	80.605 <sup>a</sup>	3	.000
Likelihood Ratio	105.262	3	.000
Linear-by-Linear Association	76.276	1	.000
N of Valid Cases	136		

a. 3 cells (37.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.06.

### Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.770			.000
	Cramer's V	.770			.000
	Contingency Coefficient	.610			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.752	.038	13.193	.000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.753	.036	13.230	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		136			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## Nivel de estudios \* Satisfacción por actividades

### Crosstab

			Satisfacción por actividades		Total
			Si	No	
Nivel de estudios	Licenciatura	Count	57		57
		% of Total	41.9%		41.9%
	Especialidad	Count	8		8
		% of Total	5.9%		5.9%
	Maestría	Count	40	21	61
		% of Total	29.4%	15.4%	44.9%
	Otro	Count		10	10
		% of Total		7.4%	7.4%
Total		Count	105	31	136
		% of Total	77.2%	22.8%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57.751 <sup>a</sup>	3	.000
Likelihood Ratio	67.457	3	.000
Linear-by-Linear Association	46.306	1	.000
N of Valid Cases	136		

a. 2 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.82.

### Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.652			.000
	Cramer's V	.652			.000
	Contingency Coefficient	.546			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.586	.046	8.364	.000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.590	.045	8.454	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		136			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## Nivel de estudios \* Objetivos acorde con nivel de vida

### Crosstab

			Objetivos acorde con nivel de vida		Total
			Si	No	
Nivel de estudios	Licenciatura	Count	57		57
		% of Total	41.9%		41.9%
	Especialidad	Count	8		8
		% of Total	5.9%		5.9%
	Maestría	Count	41	20	61
		% of Total	30.1%	14.7%	44.9%
	Otro	Count		10	10
		% of Total		7.4%	7.4%
Total	Count	106	30	136	
	% of Total	77.9%	22.1%	100.0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57.813 <sup>a</sup>	3	.000
Likelihood Ratio	66.337	3	.000
Linear-by-Linear Association	45.227	1	.000
N of Valid Cases	136		

a. 2 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.76.

### Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.652			.000
	Cramer's V	.652			.000
	Contingency Coefficient	.546			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.579	.046	8.216	.000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.583	.046	8.308	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		136			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tiene presencia su Sección Académica * Reconocimiento por laborar en equipo	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%
Tiene presencia su Sección Académica * Nivel de aprobación	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%
Tiene presencia su Sección Académica * Beneficios por trabajo en equipo	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%

# Tiene presencia su Sección Académica \* Reconocimiento por laborar en equipo

## Crosstab

			Reconocimiento por laborar en equipo			Total
			Siempre	Casi siempre	Nunca	
Tiene presencia su Sección Académica	Siempre	Count	24	11		35
		% of Total	17.6%	8.1%		25.7%
	Casi siempre	Count		10	53	63
		% of Total		7.4%	39.0%	46.3%
	Nunca	Count			38	38
		% of Total			27.9%	27.9%
Total	Count	24	21	91	136	
	% of Total	17.6%	15.4%	66.9%	100.0%	

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	113.353 <sup>a</sup>	4	.000
Likelihood Ratio	136.143	4	.000
Linear-by-Linear Association	82.691	1	.000
N of Valid Cases	136		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.40.

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.913			.000
	Cramer's V	.646			.000
	Contingency Coefficient	.674			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.783	.020	14.554	.000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.786	.031	14.695	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		136			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## Tiene presencia su Sección Académica \* Nivel de aprobación

Crosstab

			Nivel de aprobación			
			1 a 20%	21 a 40%	41 a 60%	61 a 80%
Tiene presencia su Sección Académica	Siempre	Count	11	24		
		% of Total	8.1%	17.6%		
	Casi siempre	Count		11	40	12
		% of Total		8.1%	29.4%	8.8%
	Nunca	Count				18
		% of Total				13.2%
Total		Count	11	35	40	30
		% of Total	8.1%	25.7%	29.4%	22.1%

**Crosstab**

			Nivel de	Total
			81 a 100%	
Tiene presencia su Sección Académica	Siempre	Count		35
		% of Total		25.7%
	Casi siempre	Count		63
		% of Total		46.3%
	Nunca	Count	20	38
		% of Total	14.7%	27.9%
Total	Count	20	136	
	% of Total	14.7%	100.0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	185.096 <sup>a</sup>	8	.000
Likelihood Ratio	204.921	8	.000
Linear-by-Linear Association	106.042	1	.000
N of Valid Cases	136		

a. 2 cells (13.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.83.

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	1.167			.000
	Cramer's V	.825			.000
	Contingency Coefficient	.759			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.886	.014	22.151	.000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.893	.017	22.946	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		136			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.



# Tiene presencia su Sección Académica \* Beneficios por trabajo en equipo

## Crosstab

			Beneficios por trabajo en equipo		Total
			Si	No	
Tiene presencia su Sección Académica	Siempre	Count	35		35
		% of Total	25.7%		25.7%
	Casi siempre	Count	23	40	63
		% of Total	16.9%	29.4%	46.3%
	Nunca	Count		38	38
		% of Total		27.9%	27.9%
Total	Count	58	78	136	
	% of Total	42.6%	57.4%	100.0%	

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	76.296 <sup>a</sup>	2	.000
Likelihood Ratio	102.892	2	.000
Linear-by-Linear Association	73.239	1	.000
N of Valid Cases	136		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14.93.

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.749			.000
	Cramer's V	.749			.000
	Contingency Coefficient	.599			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.737	.030	12.606	.000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.735	.030	12.552	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		136			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Opinión de estructura administrativa * Se invita a la comunidad a participar	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%
Opinión de estructura administrativa * Conocimiento de resultados a la comunidad	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%
Opinión de estructura administrativa * Opinión de infraestructura	136	100.0%	0	.0%	136	100.0%

# Opinión de estructura administraiva \* Opinión de infraestructura

## Crosstab

			Opinión de infraestructura			Total
			Vanguardista	Adecuada	Obsoleta	
Opinión de estructura administraiva	Exagerada	Count	25	1		26
		% of Total	18.4%	.7%		19.1%
	Adecuada	Count		65	45	110
		% of Total		47.8%	33.1%	80.9%
Total	Count	25	66	45	136	
	% of Total	18.4%	48.5%	33.1%	100.0%	

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	129.631 <sup>a</sup>	2	.000
Likelihood Ratio	122.351	2	.000
Linear-by-Linear Association	79.533	1	.000
N of Valid Cases	136		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.78.

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.976			.000
	Cramer's V	.976			.000
	Contingency Coefficient	.699			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.768	.030	13.861	.000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.725	.045	12.179	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		136			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

# Opinión de estructura administrativa \* Conocimiento de resultados a la comunidad

## Crosstab

			Conocimiento de resultados a la comunidad		Total
			Si	No	
Opinión de estructura administrativa	Exagerada	Count	26		26
		% of Total	19.1%		19.1%
	Adecuada	Count	55	55	110
		% of Total	40.4%	40.4%	80.9%
Total		Count	81	55	136
		% of Total	59.6%	40.4%	100.0%

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	21.827 <sup>b</sup>	1	.000		
Continuity Correction <sup>a</sup>	19.801	1	.000		
Likelihood Ratio	31.042	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	21.667	1	.000		
N of Valid Cases	136				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.51.

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.401			.000
	Cramer's V	.401			.000
	Contingency Coefficient	.372			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.401	.044	5.061	.000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.401	.044	5.061	.000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		136			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.