



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN
DE ENCUESTAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.
EL CASO DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INICIAL.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA
P R E S E N T A :
MORA SAMPERIO LUIS ARTURO



DIRECTOR DE TESIS:
LIC. FEDERICO CARRILLO TOSCANO

MÉXICO, D.F.

2006



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.

Dedicado:

A mis queridos abuelos Macedonio y Enriqueta

In memoriam

A mi padre

Gracias por todo su amor

AGRADECIMIENTOS

A la Mtra. Ma. Isaura Prieto López, por creer en las capacidades de la gente,
gracias por su respaldo y gran apoyo.

A Saúl Rojas y Fidel González, por impulsar esta propuesta.

A Federico Carrillo, por su asesoramiento y estímulo para concluir esta tesis.

A mi esposa, por su valiosa colaboración, constante apoyo, comprensión y amor.

A Jessica e Isaac, por su paciencia.

A Lydia Sandoval y a Eduardo Cerón, por su amistad incondicional.

A Xóchitl López, por su apoyo en la elaboración del informe de la encuesta.

A todos los integrantes de la Dirección de Educación Inicial,
por su valiosa participación y colaboración.

INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I. Marco teórico de referencia	4
1.1 Contexto económico mundial	4
1.2 La Educación en el Pensamiento Económico	7
1.2.1 Los Clásicos	8
1.2.2 Los marxistas	9
1.2.3 Los Neoclásicos	10
1.2.4 La Educación en la Teoría Keynesiana.....	10
1.2.5 El desarrollo de la Teoría del Capital Humano	12
1.3 El cambio del paradigma económico.....	14
1.4 Educación y competitividad.....	16
1.5 El Capital Humano en las organizaciones.....	17
1.6 El Capital Humano y la Cultura Organizacional	21
CAPÍTULO II Características organizativas de la Institución	25
2.1 Calidad de los servicios educativos.....	25
2.2 Importancia de los servicios que ofrece la Dirección de Educación Inicial.....	26
2.3. Antecedentes de la Dirección de Educación Inicial	29
2.4 Características actuales de la Institución	31
CAPÍTULO III Metodología para la elaboración de encuestas de Cultura Organizacional.....	33
3.1 Esquema de presentación y desarrollo	33
3.2 Detección de problemáticas	36
3.3 Metodología para el diseño de encuestas de Cultura Organizacional.....	38
3.3.1 Diseño de Objetivos	39
3.3.2 Determinación de la muestra y método de muestreo	40
3.3.3 Diseño de instrumento (cuestionario).....	41
3.3.4 Definición de variables	43
3.3.5 Método de trabajo	45
3.3.6 Aplicación del instrumento.....	48
3.3.7 Procesamiento de la información	48
3.3.8 Esquema general de la metodología expuesta	54
3.4 Impacto de la propuesta metodológica en la Institución.....	56
Conclusiones.....	58
Anexo metodológico	62
Bibliografía.....	185

INTRODUCCIÓN

La aplicación de conocimientos adquiridos durante la formación profesional como economista, aunado a la experiencia, cobran gran relevancia en el campo laboral, permitiendo aportar elementos para el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. Bajo esta consideración surgió la iniciativa de conjuntar las capacidades y habilidades, para realizar una propuesta integral de mejora en el ámbito de la elaboración de encuestas de Cultura Organizacional, que desde el año 2003 se aplicaban en la Dirección de Educación Inicial. Es así que, a principios del año 2005, se elaboró y llevó a la práctica la metodología que se expone en este documento, con el propósito de compartir esta experiencia.

En el primer capítulo, se presenta el marco teórico de referencia en donde se abordan los orígenes del concepto de capital humano, se exponen las diferentes corrientes del Pensamiento Económico que dieron origen a la Economía de la Educación, la cual tiene como concepto fundamental al Capital Humano, entendido éste como: las habilidades y cualidades que va desarrollando y acumulando la mano de obra, tanto por la educación formal como a través de la diaria práctica de una actividad productiva; se resalta su importancia para la competitividad de las organizaciones en el contexto de la Globalización. Asimismo, se hace hincapié en la necesidad de dar mayor importancia a aspectos tales como: la actitud, conducta, motivación y actuación; estos elementos componen e influyen de manera determinante en los miembros de las organizaciones y son abordados en los diagnósticos de la Cultura Organizacional, la cual se define como un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, motivaciones, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización.

En el segundo capítulo se muestra la estructura organizativa de la Dirección de Educación Inicial; se mencionan los aspectos que inciden en la calidad de los servicios educativos, entre ellos, la capacidad, experiencia y capacitación que reciben los docentes, así como la motivación, la organización y la movilización de recursos por

parte de los directivos. Además se mencionan los antecedentes y la estructura operativa actual de la Dirección de Educación Inicial (DEI).

En el tercer capítulo, se expone la metodología para la elaboración de Encuestas de Cultura Organizacional, aplicada en la DEI en el año 2005. Para tal efecto, se partió de la detección de las causas que hasta ese momento habían sido un obstáculo en los intentos por realizar evaluaciones a la cultura organizativa de la Institución, a partir de ello, se propuso una metodología que sirviera como punto de partida para posteriores diagnósticos organizacionales. En la propuesta, se abordan los métodos y técnicas para definir aspectos tales como: determinación de objetivos, diseño de instrumentos, métodos para diseñar la muestra y su distribución, para la definición y coordinación de equipos de trabajo y para la programación de actividades y recursos. Asimismo, utilizando los conocimientos y habilidades en la Estadística y en la Informática se diseñó un sistema informático, para agilizar los procesos de definición de muestras, captura y presentación de resultados, mismo que también se explica.

Posteriormente se presentan las conclusiones enfocadas a la experiencia como economista en la práctica profesional aquí expuesta. En el Anexo Metodológico se incluye, de manera integral, el documento oficial elaborado como punto culminante de la aplicación de la metodología desarrollada.

CAPÍTULO I. Marco teórico de referencia

1.1 Contexto económico mundial

En la década de los ochenta, el modelo neoliberal de desarrollo y crecimiento en América Latina se definió por el incremento del desempleo abierto, la reducción de la importancia relativa del trabajo asalariado, una distribución inequitativa del disminuido ingreso *per cápita*; el crecimiento desmesurado de los porcentajes de población en extrema pobreza, la reducción, tanto en volumen, como en calidad de los servicios sociales esenciales (educación, salud, vivienda, seguridad social, etc.), desarrollo regional desigual, como consecuencia del avance de zonas beneficiadas con la modernización, frente a otras que quedaron totalmente excluidas y con una tendencia hacia el agotamiento de sus recursos naturales. En este contexto se llevaron a cabo políticas neoliberales de ajuste tendientes a lograr una recuperación de las cuentas nacionales, corrigiendo las finanzas públicas para lograr el control de la inflación, sin embargo, esto no se tradujo en un incremento en los niveles de vida de gran parte de la población, por lo tanto, no se lograron abatir los esquemas de pobreza imperantes.

Partiendo de estas condiciones podemos identificar factores de cambio determinantes tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, tales como: 1) la mundialización de la economía, que se observa en la liberalización de los mercados, la caída de las barreras comerciales, la regionalización creciente y la intensificación de la circulación del capital y la mano de obra; 2) la incesante innovación tecnológica y de la informatización, tanto en la vida productiva, como en la cotidiana; 3) la lucha empresarial por el incremento de la productividad y el mejoramiento de la calidad, como elementos básicos de la competitividad. En síntesis, los tres factores determinantes en las últimas décadas, son: la mundialización de la economía, la innovación tecnológica y la competitividad. En cuanto a la competitividad, podemos mencionar que a nivel microeconómico esta relacionada con la escala de la mano de obra y con la organización del trabajo, asimismo, está estrechamente condicionada por la revolución tecnológica que vivimos en la actualidad.

Mientras la evolución creciente de la demanda, que caracterizó a las épocas pasadas, permitía la estandarización productiva (economías de escala) y comercial (redes de distribución), hoy la creciente diferenciación exigida y la imposibilidad de sostener stocks considerables de productos heterogéneos, hacen necesaria la producción a medida. Esta requiere de una ajustada articulación entre el avance tecnológico y la modernización de la gestión operativa y comercial, elementos que repercuten directamente en la competitividad de las empresas y organizaciones.

La configuración del mercado de trabajo y el contenido de las ocupaciones se han vuelto cada vez más complejos, los empleos requieren mayores conocimientos y menos habilidades físicas, se ha enriquecido el contenido de los trabajos y se ha ampliado la gama de funciones desarrolladas por todos los trabajadores volviéndose “multifuncionales”.

Los modelos de producción tradicionales de tipo fordista y taylorista, se caracterizaban por repartición funcional estanca, la parcelización fordista, la rigidez jerárquica, conceptos estáticos de transferencia de tecnología y control de la calidad en el área de producción. En la actualidad encontramos aspectos en los modelos de producción cuya configuración se contrapone a los tradicionales, tales como:

“la creciente responsabilidad y autonomía del trabajador, a partir de saberes técnicos pluridisciplinarios y conocimientos generales transversales;

- la multifuncional o ampliación del campo de acción individual;
- mayor autonomía y creciente comunicación interdisciplinaria con priorización de las tareas de coordinación y animación;
- conceptualización dinámica según la cual la tecnología se gestiona -cuando no se crea- y la calidad se construye desde el inicio y durante todo el proceso”¹.

¹ Silveira, Sara. “La educación para el trabajo: un nuevo paradigma”. Organización internacional del Trabajo. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Disponible en http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/silv/edu_trab/i_a.htm [Consultado: 15 febrero de 2006].

Todo ello ha conducido a un cambio drástico del perfil ocupacional, a la exigencia de nuevas competencias y aptitudes, hasta ahora desconocidas o desvalorizadas. Si bien estos cambios resultan radicales, su aplicación no es masiva ni uniforme y conviven organizaciones públicas, industriales y empresariales de perfil tecnológico y organizacional diverso.

Los cambios en el perfil ocupacional, generados a partir del proceso globalizador y el incremento de la competitividad, ha generado una brecha entre lo que los sistemas educativos ofertan y las necesidades de la sociedad y de las transformaciones económicas en cada región. Los Estados-Nación están obligados a asumir dos papeles nuevos e importantes: negociar la inserción económica, cultural y política en el nuevo orden global, y filtrar y negociar hacia el interior de sus sociedades los impactos redistributivos de la globalización sobre los diversos grupos domésticos. En ambos contextos, la educación se convierte en una herramienta fundamental.

Los pronunciamientos internacionales y regionales acerca de la importancia política, económica y social de la educación se han multiplicado en los últimos años. En 1992, la CEPAL y la UNESCO en su propuesta “Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad”, destacaron el vínculo entre la creación de Capital Humano y el Desarrollo Económico. En ella se analizaron las relaciones entre el sistema educativo, la capacitación, la investigación y el desarrollo tecnológico, considerando la necesidad de emprender y fortalecer la transformación productiva, la equidad social y la democratización política. Son dos los objetivos estratégicos por alcanzar con la educación y el conocimiento producido; el primero es “consolidar y profundizar la democracia, la cohesión social, la equidad, la participación; en suma, la moderna ciudadanía”²; en el segundo se propone alcanzar una competitividad internacional para “compatibilizar las aspiraciones de acceso a los bienes y servicios modernos con la generación del medio que permite dichos accesos”³. En dicha propuesta se afirma que para lograr los objetivos de competitividad y ciudadanía, es

² CEPAL-UNESCO, “Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad”. Disponible en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/4680/lcg1712e.html>. [Consultado: 15 junio de 2006].

³ CEPAL-UNESCO. Loc. Cit.

necesario maximizar simultáneamente la eficiencia y la equidad de los sistemas educativos de los países de la región. La eficiencia involucra dos aspectos: “la eficiencia externa, en relación con los requerimientos del sistema económico y social; y la eficiencia interna, con respecto a las metas propias del sistema educativo y el rendimiento de los insumos utilizados. Se asigna un papel preponderante a la educación en el desarrollo, confiriéndole el logro de una vinculación entre el mundo del trabajo y de la producción, dotando de los recursos humanos que allí sean demandados”⁴.

1.2 La Educación en el Pensamiento Económico

El reconocimiento sobre la importancia de la educación y sus repercusiones en el crecimiento económico y en el bienestar de la población ha sido tratado por economistas en diferentes momentos e incluso, se ha conformado el área de Economía de la Educación, en la cual se considera que “las actividades científico-tecnológicas son esenciales para lograr nuevas condiciones productivas, a partir de las cuales pueda sustentarse la rentabilidad del capital y su reproducción”⁵.

Dentro del área de Economía de la Educación, diversos autores como Porter, Drucker, Kodama y Piore han planteado que “para que los países puedan competir en el mercado internacional es necesario que cuenten con la infraestructura y las condiciones para preparar cuadros humanos calificados, así como para generar adoptar y adaptar la ciencia y la tecnología a fin de apoyar la reestructuración de sus aparatos productivos”⁶.

Autores como “John Hales, Thomas Mun, Edwards Misselden, Nehemias Grew, William Petty, Malachy Postlethwayt y Pedro Rodríguez Campomanes señalaron la necesidad

⁴ Martínez De Ita, María Eugenia. “El papel de la educación en el pensamiento económico”. Disponible en <http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenia2.pdf> [Consultado: 15 febrero de 2005].

⁵ Martínez De Ita, María Eugenia. Loc. Cit.

⁶ Sánchez D., Germán. “Investigación y desarrollo: nuevas características y tendencias” en Revista Economía informa. Facultad de Economía, UNAM; núm. 219. p. 33.

de la aplicación directa de los conocimientos a la solución de los problemas económicos y la importancia de la educación en el crecimiento económico”⁷.

1.2.1 Los Clásicos

En los siglos XVIII y XIX, los clásicos incorporaron el tema de educación, reconociendo su trascendencia e importancia en la economía. Otros temas que fueron incorporados en el análisis económico fueron la calificación, las habilidades y destrezas de los trabajadores.

Para A. Smith uno de los factores que influye de manera importante en el crecimiento económico es la calificación de la fuerza de trabajo. En particular, sobre la educación, Smith señaló que “la diferencia de talentos naturales en hombres diversos no es tan grande como vulgarmente se cree, y la gran variedad de talentos que parece distinguir a los hombres de diferentes profesiones, cuando llegan a la madurez es, las más de las veces, efecto y no causa de la división del trabajo. Las diferencias más dispares de caracteres, entre un filósofo y un mozo de cuerda, pongamos por ejemplo, no proceden tanto, al parecer, de la naturaleza como del hábito, la costumbre o la educación”⁸.

Al definir el concepto de capital, Adam Smith diferenció el Capital Físico del Capital Humano y otorgó al trabajo humano un papel relevante en la creación de la riqueza, “Cuando se construye una máquina muy costosa, se espera que la operación [...] hasta su total amortización, responderá al capital invertido y procurará, por lo menos el beneficio corriente. Un hombre educado a costa de mucho trabajo y tiempo, en uno de aquellos oficios que requieren una pericia y destreza extraordinarias, se puede comparar con una de esas máquinas costosas. La tarea que él aprende a ejecutar hay que esperar que le devuelva, por encima de los salarios usuales del trabajo ordinario, los gastos completos de su educación y, por lo menos, los beneficios correspondientes

⁷. Martínez De Ita, María Eugenia. Loc. Cit.

⁸ Smith, Adam. “Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones”. Cap. II Disponible en: <http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/economia/plan97/micro2/kcillof/Smith.PDF> [Consultado: 20 marzo de 2006].

a un capital de esa cuantía [...] la diferencia entre salarios del trabajador corriente y los del calificado reposan en este principio”⁹.

En la obra de Adam Smith se encuentran los antecedentes de la teoría del Capital Humano al poner énfasis en 1) el trabajo como fuente de la riqueza; 2) la existencia de diferentes calificaciones de los trabajadores; 3) la consideración de la educación y otras formas de aumentar la calificación de la fuerza de trabajo como inversión de los trabajadores; y 4) como estas inversiones se reflejan en los salarios.

Por su parte, Jean Baptiste Say, señaló que “las destrezas y habilidades, adquiridas mediante la educación, deben ser consideradas como capital, ya que se adquieren a un costo y éstas tienden a aumentar la productividad del trabajador”¹⁰.

1.2.2 Los marxistas

Carlos Marx, por su parte, es uno de los teóricos que analizó con mayor profundidad al sistema capitalista, en su obra diferenció al trabajo de la fuerza de trabajo y se refirió al papel de los trabajadores en el proceso de trabajo y en los mercados de trabajo. Otro aspecto que sobresale en sus análisis es la importancia que da a las características de los trabajadores.

Otro economista que mostró gran interés por las repercusiones de la educación en la economía fue Nassau W. Senior, quien analizó la definición de Capital, incluyendo el concepto de “Capital Inmaterial” para indicar las habilidades y destrezas desarrolladas en el individuo mediante la educación.

⁹ Ibid.

¹⁰ Martínez De Ita, María Eugenia. Op. Cit.

1.2.3 Los Neoclásicos

Al analizar el éxito industrial de los países Alfred Marshall hizo referencia a la importancia del carácter; Marshall, plantea la necesidad de que la población posea “vigor de carácter” para tener éxito en cualquier empresa. Además, debe tener la capacidad de “poder llevar en la mente muchas cosas al mismo tiempo, el tener todo listo cuando se necesita, el obrar con rapidez y tener recursos cuando algo va mal, el acomodarse pronto a los cambios de detalle en el trabajo efectuado, el ser constantes y seguros, el tener siempre una reserva de fuerzas para un caso de emergencia, son cualidades que repercuten positivamente para que un pueblo sea industrial”¹¹. Marshall consideró a la educación como una inversión nacional y señaló que una buena educación repercutiría positivamente en la industria. A pesar de que Marshall dio gran importancia a la educación, centró su concepto de Capital en lo material, ya que no estimó práctico valorarla en términos monetarios, como lo hizo con el Capital Físico, aduciendo que ésta al igual que el concepto de Capital Humano, enfrenta serios problemas en términos de medición.

En contraparte, Irving Fisher dio un valor económico a los individuos, incorporándolos en el concepto de Capital, amplió su concepto, respecto al de Marshall, al incluir el Capital Humano. En su concepto de Capital incorporó las fuentes de ingreso pudiendo ser materiales, tales como los recursos naturales y la maquinaria, o abstractas como la calificación de los trabajadores. Las tipologías creadas por Fisher, fueron retomadas, junto con muchos de los supuestos de la teoría neoclásica, por los teóricos del Capital Humano.

1.2.4 La Educación en la Teoría Keynesiana

En la década de los treinta, el contexto económico internacional, se enfrentó a graves problemas que cuestionaron el pensamiento económico prevaleciente, “la pobreza, hambre, desempleo, despilfarro de recursos, quiebras industriales, comerciales y

¹¹ Marshall, Alfredo. “Obras escogidas”. Ed. Fondo de Cultura Económica, Cap. XXXII. México, 1949, p. 294.

bancarias, debilitamiento del capitalismo competitivo, predominio del monopolio, proceso de concentración y centralización, etc., hicieron que el pensamiento social evolucionara en nuevas direcciones.

El contexto de la época dejó claro para los economistas, la necesidad de formular políticas económicas y sociales de planificación, contra el individualismo y contra el socialismo. Se abrió una larga época de un cierto tipo de inversión estatal global, en economía¹².

John Maynard Keynes cuestionó los supuestos de la Teoría Clásica sobre la “mano invisible” como regulador de la actividad económica, la existencia de la competencia perfecta y el equilibrio económico, algunos de los supuestos fundamentales de los Clásicos fueron abandonados, sin embargo, otros como el concepto del Capital Humano, fueron retomados e incorporados en esta perspectiva.

“Las inversiones educativas, al repercutir en el desarrollo como parte de las inversiones sociales, quedaron incluidas en la programación financiera del gasto social estatal, justificadas en su orientación, fines y roles para el desarrollo y la llamada Nueva Economía del Bienestar.

... las inversiones y gastos educativos quedaron dentro de la política de planeación y administración macroeconómica, convirtiéndose en un gasto privilegiado del sector gubernamental¹³.

El concepto de Capital Humano permaneció en la Teoría Económica Keynesiana como consecuencia de la crisis del 29 y los efectos de la Primera y Segunda Guerra Mundial, ya que estos eventos colocaron en primer plano todo lo relacionado con los recursos humanos. Este interés desembocó en el surgimiento y desarrollo posterior de la Teoría

¹² Moreno, Prudenciano. (1995). “Neoliberalismo económico y reforma educativa”, en Revista Perfiles Educativos No. 67. UNAM. México p. 5.

¹³ Ibid.

del Capital Humano y en la consolidación de un nuevo campo en la Ciencia Económica, la Economía de la Educación.

1.2.5 El desarrollo de la Teoría del Capital Humano

La consolidación de la Teoría del Capital Humano, está relacionada con el trabajo de economistas como Solow, Denison, Griliches, Jorgenson, Schultz, Harbison y Myer, quienes centraron su atención en la educación como insumo del crecimiento económico y en el "factor residual". Por su parte, economistas como Hansen, Mincer y Chiswick enfatizaron en la relación educación-productividad. Estos economistas se apoyaron en la Teoría del Capital y la Teoría del Crecimiento que incorpora la importancia del Capital Humano.

El economista Robert Solow, analizó las variaciones en el producto *per cápita* debidas al cambio técnico y la disponibilidad de capital *per cápita* e incorporó el "residual" en la medición de la productividad, introdujo el concepto "cambio técnico" para hacer referencia a cualquier clase de desplazamiento de la función de producción. Dentro de este concepto de "cambio técnico" considera los retardos, las aceleraciones, las mejoras en la educación de la fuerza de trabajo, representan la parte del crecimiento del producto que no es explicable por el incremento de los insumos.

La educación como insumo del crecimiento económico fue abordada por Edward Denison, señalando que al incorporar el progreso tecnológico al capital físico, no se estaba incidiendo en cambios en la calidad de los bienes de capital. Hace una analogía en relación con los seres humanos, sugiriendo que las destrezas y habilidades adquiridas están incorporadas al ser humano y posiblemente aumentan su calidad como productor.

En 1963 Theodore William Schultz, realizó una comparación entre las tasas de retorno de un dólar invertido en educación y de uno invertido en capital físico. La conclusión fue que la rentabilidad del dinero invertido en recursos humanos es tan o más grande que la

rentabilidad del capital físico. Por lo tanto, Schultz propuso que la educación no debe ser considerada como una actividad de consumo, sino como una inversión de la que se obtienen altas tasas de retorno, comparables con las del capital físico. Con Schultz, se establece formalmente la rama de la ciencia económica denominada Economía de la Educación, la cual tiene como concepto fundamental al Capital Humano:

“Propongo tratar la educación como una inversión en el hombre y tratar sus consecuencias como una forma de capital. Como la educación viene a ser parte de la persona que la recibe, me referiré a ella como Capital Humano”¹⁴.

Los factores decisivos para el mejoramiento del bienestar de la población en especial de los pobres, según Schultz, son el mejoramiento de la calidad de la población y los adelantos en el conocimiento. Considera que “el trabajo no es homogéneo, los recursos humanos tienen diferentes características que se reflejan en diferente calidad, la cual consiste en diversas formas del Capital Humano. La calidad de población tiene un valor económico, por lo tanto su adquisición impone un coste. Por lo tanto, el tipo y monto de calidad adquirida a lo largo del tiempo depende de la relación entre las ganancias obtenidas de la calidad adicional y el coste de adquirirla.

Dado que la contabilidad del Capital Humano incluye las inversiones que significa el adiestramiento en el lugar de trabajo, que son grandes, además de los costes y rendimientos de la migración y las inversiones destinadas al mejoramiento sanitario, la educación es probablemente el factor más importante en este contexto”¹⁵.

La Teoría del Capital Humano tuvo gran influencia entre los economistas que se dedicaron a estudiar los mercados de trabajo, así como las repercusiones de la calidad de los recursos humanos en el proceso de trabajo. Durante la década de los setentas se plantearon críticas a sus postulados teóricos; Michael Piore cuestionó a los teóricos del Capital Humano el “desmesurado empirismo y su falta de sistematización teórica”,

¹⁴ Shultz, Theodore. “Invirtiendo en la gente. La cualificación personal como motor económico”. Ed. Ariel. España. 1981. p. 52.

¹⁵ Ibid. p. 53

así pues, las críticas de Piore se centran en los supuestos teóricos y en la metodología aplicados en la Teoría del Capital Humano; frente a las deficiencias encontradas, Piore propone utilizar el método inductivo es decir, "...partir de la observación de la realidad y formular teorías que sirvan para explicar dicha realidad e incidir en ella"¹⁶, y revisar algunos de los supuestos teóricos como el de la conducta de los individuos y el de la perfección de los mercados.

A pesar de las críticas y los cuestionamientos hechos a la Teoría del Capital Humano, sus planteamientos fundamentales permearon en la Teoría Económica, durante las décadas de los 60, 70 y parte de los 80. Derivado de los cuestionamientos realizados a la Economía de la Educación, los teóricos iniciaron un ciclo correctivo dando menor importancia a las previsiones de tipo cuantitativo y dando preponderancia a las consideraciones de carácter cualitativo.

1.3 El cambio del paradigma económico

En el contexto de la competitividad, desde la década de los setenta se ha venido dando un cambio en el paradigma económico a nivel mundial, el cual ha sido abordado desde diferentes perspectivas teóricas o modelos organizacionales, conocidos como, Especialización flexible; Manufactura mundial; Modelo alemán; Modelo sueco; Modelo italiano; Modelo japonés, etc.. "Los cambios en el nuevo orden internacional han propiciado el replanteamiento de las condiciones organizacionales entre el capital y el trabajo. La competencia comercial a nivel internacional...subyace de una nueva estructura fundamentada en la regionalización de las economías que exige buscar alternativas, tanto de innovaciones organizacionales como de innovaciones tecnológicas que garanticen el incremento de la productividad del proceso de trabajo"¹⁷. Estos son "modelos administrativos planteados como universales, abstractos y

¹⁶ Thoaria, Luis. "El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones". Ed. Alianza Universidad. Madrid 1983. p. 16.

¹⁷ Martínez, Griselda. "La innovación organizacional del trabajo". Gestión y estrategia, Edición Internet. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art13.htm>. [Consultado: 15 mayo de 2006].

normativos, en los cuales las modalidades de organización son entendidas como variables controlables mediante el desarrollo de sistemas administrativos”¹⁸.

El modelo sustentado en el taylorismo–fordismo ha sido remplazado por diferentes modelos organizacionales que tienen como pilar al conocimiento, “el proceso productivo y demográfico del capitalismo durante la fase fordista ha desembocado en una transformación estructural que se define como postindustrial. Su significado radica en la pérdida de importancia del sector productor de bienes materiales, a favor de la producción inmaterial. Ello genera cambios en la composición laboral de las sociedades y presiona en general las relaciones políticas e institucionales heredadas de la fase fordista (gobernanza, relación educación-economía, representaciones de actores políticos, papel de regiones y ciudades, etcétera).

La postindustrialización está unida a un proceso de creciente valoración económica del conocimiento, de manera que la producción, adquisición y traslado del mismo se convierten en factores de la producción. Junto con ello, la actividad social definida como innovadora es crecientemente identificada como fuente de la nueva competitividad económica de empresas, regiones y sociedades. El conocimiento y la innovación son dos nuevos impulsores del desarrollo económico, por lo que las ciencias sociales desempeñan un importante papel analizando desde diversas perspectivas estos dos campos novedosos del quehacer en la sociedad”¹⁹. Esto ha transformado las bases sobre las que se sustenta la competitividad de las empresas y de los países; al respecto, actualmente las organizaciones competitivas sustentan su posición en el mercado, en la incorporación de innovaciones tecnológicas, de nuevas formas de organización y gestión del trabajo y de trabajadores calificados.

Estas tendencias han provocado discusiones en torno al papel que juega la educación en la sociedad actual, en particular como formadora de cuadros calificados y como

¹⁸ Montaña Hirose, Luis. “Modelos organizacionales y crisis”. Revista contaduría y administración, No. 197, abril junio 2000.

¹⁹ Micheli, Jordy. Ponencia “Sociedad de la información: procesos y contextos significativos” Disponible en: [http://www.uaemex.mx/Evento/esocite2004/docs/Sociedad de la informacion.doc](http://www.uaemex.mx/Evento/esocite2004/docs/Sociedad%20de%20la%20informacion.doc) [Consultado: 9 de mayo del 2006].

espacio donde se genera conocimiento, asimismo, se considera la importancia de poner mayor atención en los diferentes aspectos que se relacionan con la manera en que los trabajadores adquieren conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñar un trabajo.

1.4 Educación y competitividad

Como ya se ha mencionado, en la perspectiva de la Teoría del Capital Humano, la educación se convierte en el mecanismo a través del cual los trabajadores adquieren los conocimientos y las habilidades necesarias para ingresar al mercado de trabajo y desempeñar una actividad laboral. A nivel macroeconómico, la educación es considerada como el motor del crecimiento económico, de equidad social y de integración cultural.

El reconocimiento hecho por la Teoría del Capital Humano de que la escolaridad, la capacitación y la experiencia laboral son relevantes en la calificación de los trabajadores continúa vigente; sin embargo, las formas de adquirirlos tienen contenidos diferentes en el contexto económico actual al que tenían en la década de los cincuenta y sesenta cuando Schultz, Denison y Becker realizaron sus primeros estudios. En este contexto, más que conocimientos rígidos y obsoletos y habilidades basadas en la especialización, lo que se requiere es que el trabajador posea los conocimientos, habilidades y competencias que le permitan integrarse al nuevo paradigma económico y a los nuevos ambientes de trabajo que se han diversificado; y el conocimiento especializado es tan sólo uno más de los requisitos exigidos, pero en el entendido de que puede provenir de diversas fuentes. El cuadro No. 1 muestra tan sólo una gama de competencias básicas, percibidas en la actualidad, como necesarias para el buen desempeño laboral.

Cuadro No. 1
Competencias para el ambiente de trabajo contemporáneo

Iniciativa	El impulso y la habilidad creativa para pensar y desempeñarse.
Cooperación	Interacción con otros, constructiva y dirigida hacia una meta.
Trabajo en grupos	Interacción en grupos de trabajo que está dirigida tanto hacia las metas de corto plazo de tareas eficientes o cumplimiento de actividades, y la meta de largo plazo del mantenimiento del grupo.
Entrenamiento de colegas	Orientación, impulso, consejo y entrenamiento formal e informal de los colegas.
Evaluación	Evaluación, calificación y certificación de la calidad de un producto o servicio de trabajo.
Comunicación y escucha	Usos apropiados de la comunicación oral, escrita y gestual, así como habilidades para escuchar, comprender lecturas e interpretar mensajes recibidos.
Razonamiento	Evaluación y generación de argumentos lógicos, incluyendo los enfoques tanto inductivo como deductivo.
Solución de problemas	Identificación de problemas, generación de soluciones alternativas y sus consecuencias, selección de una alternativa e implementación de una solución.
Toma de decisiones	Uso de los elementos de la solución de problemas conforme se presentan las situaciones en el lugar de trabajo.
Obtención y uso de información	Decidir que información es relevante, saber dónde obtenerla y sacarle provecho.
Planeación	Establecer metas, así como programar y priorizar las actividades de trabajo.
Habilidades de aprendizaje	Habilidades cognitivas y afectivas que facilitan la adquisición de nuevo aprendizaje conforme se necesite.
Habilidades multiculturales	Entender cómo trabajar con personas de otras culturas en términos de lenguaje, estilos de comunicación y valores diferentes.

Fuente: Levin, Henry "Investing in people: A Strategy to Address America's Workforce Crisis". Stanford University. Reelaboración del Equipo de Estudios Industriales. BUAP

1.5 El Capital Humano en las organizaciones

Las organizaciones son creaciones humanas y en la medida en que el hombre esté mejor formado, con mayores conocimientos, podrá dar mejores respuestas a los problemas que se le presenten en el mundo del trabajo, independientemente de su contribución al grupo social al cual pertenezca y a la sociedad como un todo. En otras palabras un trabajador con más y mejor educación puede desempeñarse con mayor

eficiencia en el campo de la producción de bienes y servicios y ofrecer una mayor contribución al crecimiento y desarrollo económico y social.

Como ya se ha visto, los estudios relativos a la Economía de la Educación tienen su origen en la Teoría del Capital Humano. La noción de Capital indicada ha permitido pensar que la educación como “adquisición de saberes y de comportamientos individuales y colectivos y la formación como adquisición de saberes, de saber hacer, y de hacer saber”²⁰ constituyen en realidad un stock de conocimientos que son recursos con capacidad de generar ingresos para quienes los posean y para la sociedad.

En el contexto de la lucha empresarial por el incremento de la productividad y el mejoramiento de la calidad, se considera a la excelencia empresarial como uno de los elementos básicos de la competitividad, dicha excelencia se ha visionado midiendo sus avances, con la aplicación de técnicas y tecnologías, asociado con variadas metodologías, estableciendo metas de calidad contenidas en los diferentes modelos organizacionales en boga, o de desarrollo de la comunicación, y del liderazgo, sin embargo, es necesario profundizar en aspectos tales como: valores, transformaciones personales, esquemas mentales a nivel de individuo, etc. Esto es fundamental, ya que no importan los enfoques, o las tecnologías, o las concepciones de las diferentes épocas, el problema principal es la despersonalización de los diferentes modelos o paradigmas que se pretenden establecer.

Ni siquiera las que se consideran empresas de excelencia con gran “Capital Humano”, pueden asegurar la continuidad de su competitividad, si no atienden las necesidades sociales y psicológicas de sus trabajadores, para superar el estado de cosas, o “una división social, moral e intelectual cada vez más drástica...”²¹. En la lucha por el mercado el perfil del trabajador, ya no se debe considerar “prescindible”, ya que debe

²⁰ Godet, Michel, “De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia”, Ed. Alfaomega, Bogotá, Colombia, 1996.

²¹ Alhama Belamaric, Rafael. “¿Cuáles Ciencias Sociales para qué Gestión Empresarial?”. Disponible en: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/alhama_280206.pdf#search=%22una%20divisi%C3%B3n%20social%20moral%20e%20intelectual%20cada%20vez%20m%C3%A1s%20dr%C3%A1stica%22 [Consultado: 7 de mayo del 2005].

ser confiable, creativo, innovador, que trabaje en equipo, con alto nivel de automotivación y realización, que viva las transformaciones y los cambios organizacionales como oportunidad, esto exige un replanteamiento radical del tratamiento de las personas y de las propias organizaciones.

“No puede hablarse de una revalorización del trabajo humano, como se hace muchas veces hoy en día, sólo porque se reconocen los saberes y las competencias que el trabajador debe aplicar; es importante insistir, en los cambios del sistema social de las organizaciones, en la arquitectura social que representan las organizaciones, en los cambios de las relaciones sociales de trabajo. La creación de conocimientos en las organizaciones, es sólo uno de los aspectos importantes, y su aprovechamiento está relacionado directamente con las acciones, tales como la gestión tecnológica, los flujos de información, la organización de las comunicaciones, la creación del clima de creatividad, iniciativas y emprendimientos”²², es decir, con cambios en la dirección de las organizaciones y en el tratamiento de las personas.

Por lo tanto, es necesario introducir y desarrollar las nuevas tecnologías, en las cuales “lo humano” tenga una connotación diferente y superior, que permita construir nuevas relaciones sociolaborales entre las personas dentro de las organizaciones, sobre nuevos principios de dirección. El tratamiento de la Información, la Comunicación, la Cultura Organizacional, el Comportamiento Organizacional, los Valores y los propios Conocimientos, junto al “Capital Humano”, se plantean como fundamentales en la llamada “Nueva Economía” o “Era del conocimiento”.

El concepto actual extendido de Capital Humano no ha variado mucho en los últimos años, aunque se ha tratado de mejorar, desde hace cuatro décadas fue definido como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo; o es el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del Capital. Sin embargo, “Convertir la vida humana en simple Capital Humano es punta de

²² Alhama Belamaric, Rafael. Loc. Cit.

lanza de la Globalización, puesto que la transformación de la vida en capital es la imposición de las leyes más inhumanas del mercado”²³. Para el Capital, los conocimientos y las capacidades humanas son activos, y como en las máquinas, equipos o instalaciones, se invierte y se rentabiliza a lo largo de un periodo de tiempo. El Capital Humano visto así, no es nada humano, ni tampoco es capital de la persona en la sociedad capitalista; es tan inhumano como cuando se concibió la Organización en términos mecánicos, puesto que concibe como parte del Capital aquellos elementos más tangibles o mensurables de la persona, la riqueza de la persona en función de la aplicación del conocimiento al potencial productivo de la empresa, en su innovación. Luego, a veces, en un segundo plano, se trata tanto teórica como prácticamente, la importancia de lo humano de las organizaciones, de la dimensión social de las organizaciones, en la medida en que se han ido desarrollando las concepciones de Organización en Aprendizaje, Gestión de Conocimientos, y “lo humano” es necesario tenerlo en cuenta de todas maneras, o de alguna manera, puesto que es un factor esencial para los Cambios Organizacionales”²⁴.

En la actualidad, dentro de los nuevos modelos organizativos, se tiende a reducir el trabajo humano a la condición de capital acumulable, razón por la que se insiste tanto en la formación y en la gestión del conocimiento, como factor directo vinculado a los activos intangibles que determinan el valor de una empresa. Por ello es primordial revalorizar la actividad funcional de las personas dentro de las organizaciones, ya que a menudo se eliminan, disminuyen, desconocen o limitan los elementos de orientación social del individuo dentro de las mismas, asimismo se desatiende o se dejan de considerar aspectos relacionados con valores y motivaciones, intereses y necesidades individuales y colectivas, es decir, se soslaya el papel fundamental de la Cultura Organizacional.

²³ Alhama Belamaric, Rafael. “Capital Humano. Concepto e instrumentación. Cuba Siglo XXI”. Disponible en: <http://www.nodo50.org/cubasigloXXI>. [Consultado: 26 marzo 2005].

²⁴ Alhama Belamaric, Rafael y otros. “Nuevas formas organizativas”. Ed. Instituto de Estudios e investigaciones del trabajo. Cuba 2004. p. 86.

“Se limitan los cambios en la estructura de relaciones a lo estrictamente necesario que no rompa con la estructura de poder establecido, con técnicas grupales o la formación de Equipos de Trabajo. En definitiva, estos pueden no ser viables financieramente. Cuando lo que emprende una organización no es relevante o pretende llegar demasiado lejos y es costoso, la supervivencia de la organización se encuentra en riesgo”²⁵.

Es necesario recordar que para los marxistas, Capital es una relación social de producción, en la cual el Trabajo es fuente y valor de las riquezas, por su parte, el trabajo es un proceso social que se realiza entre la persona y la naturaleza, en cuyo transcurso regula, controla y hace de mediador, con lo cual no sólo transforma la naturaleza, sino que se modifica él mismo con nuevas experiencias, conocimientos, habilidades, necesidades, intereses, valores, y esta modificación constante exige cambios cualitativos de las relaciones sociales en la organización o en otros términos de su Cultura Organizacional.

1.6 El Capital Humano y la Cultura Organizacional

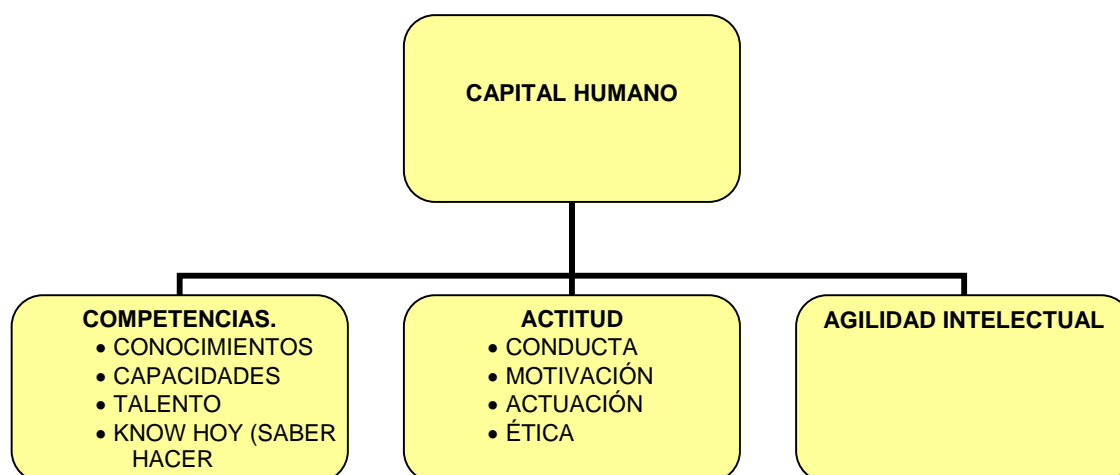
“La mayoría de los enfoques coinciden en señalar que los impulsores del proceso de reconfiguración económica y social en curso son las innovaciones logradas en el terreno de las telecomunicaciones y la informática, el proceso de globalización y el peso creciente del conocimiento como factor productivo clave para lograr mejoras competitivas”²⁶. Esto último tomó especial importancia si consideramos que el Capital Humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización, en este contexto el Capital Humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

²⁵ Ibid. p. 223.

²⁶ Casalet, Mónica. “Construcción institucional del mercado en la economía del conocimiento”. Economía UNAM Vol. 1, no. 02, México 2004. p. 52.

“El Capital Humano se define como aquel valor que reside en los miembros de la organización y permite generar también valor a la empresa (Sánchez Medina, 2004). Se encuentra compuesto por tres elementos (Roos et al, 2001): competencias (conocimientos, capacidades, talento y know how); actitud (conducta, motivación, actuación y ética) y agilidad intelectual. Bontis et al. (2002), por otra parte, contemplan el Capital Humano como el stock de conocimiento individual de una organización representado por sus empleados. En este sentido está formado tanto por conocimiento tácito como por conocimiento explícito (Bontis, 1998; Bueno, 2000). Del mismo modo, también desde la perspectiva estratégica de la empresa, Kaplan y Norton (2004) miden el capital humano atendiendo a las capacidades, la formación y el conocimiento”²⁷.

FIGURA No. 1 Componentes del Capital Humano



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, “existen múltiples y diferentes definiciones sobre Cultura Organizacional pero todos coinciden en que es un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, motivaciones, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, o en una Organización entendido como Grupo, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado”²⁸. A partir de esta definición podemos identificar claramente la relación

²⁷ Trillo Holgado, María Amalia. “Influencia de la Cultura Organizativa en el concepto de Capital Intelectual”. Ed. Intangible Capital. Enero-marzo, año/vol. 2, número 011. Barcelona España, 2005. p. 171.

²⁸ Alhama Belamaric, Rafael. Op. Cit. p. 123.

existente entre el Capital Humano y la Cultura Organizacional, ya que entre los elementos del primero encontramos las actitudes, motivaciones y actuaciones, las cuales son parte de la cultura de las organizaciones. Asimismo, como un elemento adicional dentro de los diagnósticos de la Cultura Organizacional, se destaca la Gestión del Capital Intelectual, es decir de los conocimientos capacidades y talento que posee el personal y la manera en que la empresa los gestiona.

Podemos decir que la Cultura Organizacional “es un patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto, o desarrollado por aprendizaje para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir en relación a esos problemas (Edgar Schein 1984)”²⁹.

“La Cultura Organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social de la Organización
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas por todos para la toma de decisiones”³⁰

Del Capital Humano parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho Capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización.

²⁹ Durand, Yármila, “Cambiar la Cultura Organizacional...¿Para qué? Parafraseando a Edgar Schein”. Analítica Consulting 2001. Disponible en: <http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1910420.asp> [Consultado: 30 junio 2006].

³⁰ Alhama Belamaric, Nuevas Formas Organizativas. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. La Habana Cuba, Septiembre 2004. p. 130.

En suma, dentro del contexto del nuevo paradigma económico actual es necesario que las organizaciones diseñen procesos y estructuras adaptables y flexibles al cambio y que este cambio se produzca, no como un proceso forzado de imposición de normas y procedimientos, sino como consecuencia del aprendizaje de sus integrantes. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el Aprendizaje en Equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación³¹. La modificación de las conductas y las actitudes laborales, es imprescindible, ya sea para implementar cualquier tipo de Modelos Organizativos de Calidad Total, Reingeniería de procesos o alguna de las tantas herramientas y técnicas para elevar la productividad. La implantación de cualquier modelo, “está determinada por una Cultura Organizacional que permita un sistema de incentivos robusto, que valore e incremente las competencias del personal y, que motive y desarrolle el compromiso del personal para alcanzar los logros negociados”³².

En síntesis, la Cultura Organizacional determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que son utilizadas en la misma, es decir, el clima que rodea las condiciones en las que se desarrolla el Capital Humano, por ello se considera parte del mismo. Sin embargo, el término cultura, implica que puede ser aprendida y que evoluciona con nuevas experiencias y conocimientos, por lo tanto, puede ser modificada favorablemente para la Institución y para sus miembros, si llega a conocerse y a entenderse el sistema de valores y creencias compartidas. Entre las causas de fracaso de intentos de cambio al interior de las organizaciones se mencionan en reiteradas ocasiones la falta de interés, de información, de participación, preparación y otros, por lo tanto, es necesario partir del conocimiento de dichas condiciones para poder iniciar un proceso de cambio exitoso tendiente a elevar la competitividad de la organización.

³¹ Alhama Belamaric, Rafael. Op. Cit. p. 117.

³² Palomo González Miguel A. La evaluación de Activos Intangibles Revista Ingenierías Vol. VI, No. 21. Ed. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey Nuevo León 2003. p. 13.

CAPÍTULO II Características organizativas de la Institución

2.1 Calidad de los servicios educativos

La calidad de los servicios educativos está relacionada con los factores:

1. “Los factores relacionados con la escuela. Estos conciernen a los métodos pedagógicos utilizados, la capacidad, conocimientos, experiencia, capacitación y supervisión que reciben los docentes, los recursos con que cuenta la escuela y el funcionamiento de ésta.
2. El entorno social y económico de las familias, se encuentran entre los factores que más influyen sobre el aprovechamiento escolar de los alumnos, tanto por lo que se refiere a la capacidad de cada alumno para tomar ventaja de las oportunidades educativas, como por el efecto en el aprendizaje que se da de un alumno a otro. Las escuelas no tienen la capacidad para cambiar las circunstancias sociales y económicas de las familias de sus alumnos, pero la experiencia demuestra que con los programas y recursos adecuados, incluyendo la capacitación de los docentes, se pueden compensar al menos parcialmente las condiciones desfavorables que enfrenten los alumnos.
3. Los factores institucionales que derivan del liderazgo de los directores y el ambiente laboral. Entre los primeros se encuentran: la normatividad, las atribuciones de los directores y los programas escolares. Los factores institucionales se definen a nivel nacional o estatal, por lo que existe poca autonomía a nivel escuela para realizar cambios. Sin embargo, los directores influyen en gran medida en el funcionamiento de las escuelas, por ejemplo, a través de la motivación, la organización de tareas específicas, la movilización de recursos o la diseminación de ideas y programas.
4. Los recursos disponibles para la educación, influyen sobre la calidad de ésta, sin embargo, un incremento en el monto de los recursos destinados a la educación no necesariamente se traduce en mejoras en la calidad del

servicio educativo, material didáctico, las instalaciones necesarias para fomentar una mayor calidad educativa”³³.

A partir de los factores relacionados con la escuela y los institucionales, antes descritos, podemos darnos cuenta de la relevancia que adquiere el Capital Humano dentro de las instituciones educativas, tanto a nivel operativo, como a nivel de supervisión y de apoyo administrativo. Aspectos tales como la capacidad, conocimientos, experiencia, capacitación que requiere el personal frente a grupo, así como el de apoyo y supervisión, los recursos con que cuenta la escuela y el funcionamiento de ésta, la motivación, la organización de tareas específicas, la movilización de recursos y la comunicación, son elementos que se incorporan dentro de los diagnósticos de la Cultura Organizacional, que en el caso de la Dirección de Educación Inicial se realiza a través de encuestas.

2.2 Importancia de los servicios que ofrece la Dirección de Educación Inicial

En América Latina, los programas de atención educativa a la primera infancia se desarrollan a través de formas convencionales, institucionalizadas en centros preescolares, jardines infantiles y cunas, administrados por el Estado o por particulares autorizados por los gobiernos. También se dan a través de atenciones no escolarizadas, con programas que incluyen tanto servicios no formales de atención infantil, como de capacitación de personas adultas, orientados a mejorar sus habilidades como padres y madres o como cuidadoras, y otros de desarrollo psicosocial. Estos servicios no formales funcionan con frecuencia fuera de los sistemas educativos.

Ambas modalidades brindan atención a niños y niñas desde su nacimiento hasta los 6 años. Las diversas formas de atención se concentran en la niñez de mayor edad, cercana al ingreso a la educación primaria. Los programas de salud y estimulación

³³Merino Juárez, Gustavo “Cuatro desafíos para la política educativa en el nivel básico”. Gaceta de Economía. Año 9 número especial. Ed. Instituto Tecnológico Autónomo de México. México 2005. p. 69.

temprana dan preferencia a los menores de tres años. Los de desarrollo comunitario y atención a las madres y a las familias incluyen todas las edades del nivel.

Los programas no escolarizados han trascendido el plano pedagógico, convirtiéndose en acciones de desarrollo comunitario con alta participación de madres y padres de familia como protagonistas.

Los problemas que padecen los niños pobres en sus primeros años de vida, tales como retraso del desarrollo mental, físico, y falta de preparación para la educación primaria, provocan más adelante un bajo rendimiento escolar, altos índices de deserción escolar, analfabetismo funcional, baja productividad en la fuerza de trabajo, delincuencia, y dependencia en la sociedad. Los programas que puedan atacar estas deficiencias fundamentales son cruciales para el aprendizaje y el éxito en la vida del niño. Según indican las investigaciones, dichos programas pueden ser muy eficaces.

Existen razones de diferente índole para justificar la prioridad de la educación inicial, tanto en la política social de abatimiento a los índices de pobreza, como en la educativa, mismas que se presentan a continuación:

Pruebas científicas. La investigación científica demuestra que los primeros años son decisivos y cruciales para el desarrollo de la inteligencia, la personalidad, y el comportamiento social, los impactos resultantes de esta etapa pueden ser acumulativos.

Justificación socioeconómica. La educación inicial puede incrementar el rendimiento de lo que se invierte en la educación primaria y secundaria. Puede elevar la productividad y el nivel de ingreso, mejorar el desempeño académico. Además, puede reducir la deserción durante toda la vida de los participantes en el programa y como consecuencia, recortar el gasto público. Reduce también los costos sociales asociados con la repetición en la escuela, la delincuencia juvenil, y el abuso de drogas. Un firme

desarrollo psicosocial eleva las posibilidades de supervivencia y da más eficiencia a los programas educativos, reduciendo la repetición escolar.

“Es creciente la convicción de que los programas de educación temprana o inicial contribuyen de distintas formas a reducir la pobreza. Una sistematización de quince estudios que compararon menores con y sin educación temprana en nueve países”³⁴, señala entre otras ventajas de la educación inicial que: “a) el acceso a intervenciones tempranas suele tener un efecto positivo sobre el progreso y el desempeño escolar, con descensos sustantivos en las tasas de deserción y repetición; y b) niñas y niños pobres pueden beneficiarse más de los programas multifacéticos que sus pares más privilegiados”³⁵.

La inversión en el desarrollo infantil temprano ataca algunas de las causas más arraigadas de la pobreza. Un "buen comienzo" puede modificar lamentables desigualdades socioeconómicas y de género. Las niñas pueden ser beneficiarias muy importantes de esta inversión. Los estudios de diversas culturas demuestran que las niñas que participan en programas dirigidos a la infancia temprana tienen más probabilidades de asistir y continuar en la escuela. Ellas están mejor preparadas para la educación y sus padres modifican sus expectativas, permitiéndoles estudiar por periodos más largos.

En todos los países en desarrollo, la participación femenina en la fuerza de trabajo es considerable y está en aumento, tanto en los sectores formales como los informales. Cada vez son más los hogares encabezados por mujeres, por lo tanto, ha crecido la necesidad del cuidado de los niños en condiciones de seguridad. La disponibilidad de centros u hogares de cuidado infantil, puede incrementar la productividad y el ingreso de las que trabajan por cuenta propia, particularmente las que realizan actividades agrícolas, a la vez que les abre oportunidades de aprendizaje y educación.

³⁴ Los países comprendidos en la investigación fueron Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Filipinas, India, Marruecos, Perú y Turquía (ver Robert Myers, “La educación temprana y la pobreza”, en PNUD 1998, “Educación. La agenda del siglo XXI...”,.).

³⁵ Loc. Cit.

La educación infantil o inicial tal vez sea la única que escapa a la tradicional tendencia de los niveles superiores a culpar al nivel inmediatamente inferior de la mala preparación de sus estudiantes. En el nivel universitario se afirma que la educación media o secundaria no prepara bien al alumnado para su acceso y permanencia en las carreras universitarias. En los países donde existe el bachillerato, demanda por lo mismo a la educación secundaria. En ésta, a la vez, se dice que la deficiencia de la educación primaria o básica exige mayores esfuerzos a los docentes de la educación media. En cambio, es difícil que en la educación primaria se escuchen objeciones a la preparación en el preescolar, lamentándose más bien que no todos hayan pasado por ese importante nivel educativo.

2.3. Antecedentes de la Dirección de Educación Inicial

En 1939, cuando el Presidente Lázaro Cárdenas convierte los Talleres Fabriles de la Nación –encargados de fabricar los equipos y uniformes del ejército- en una cooperativa, incluye en el mismo decreto la fundación de una guardería para los hijos de las obreras de la cooperativa.

A partir de entonces, la creación de estas instituciones se multiplican en las dependencias oficiales y particulares como respuesta a la demanda social del servicio, originada por la cada vez más creciente incorporación de la mujer a la vida productiva de la nación.

En 1943, la Secretaría de Salubridad y Asistencia implementa programas de higiene, asistencia materno-infantil y desayunos infantiles, y se crean el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Hospital Infantil de la Ciudad de México, ambos con beneficio para la infancia. En 1944, por decreto presidencial, se dispone la constitución de los Programas de Protección Materno Infantil y de la asistencia médica general para los derechohabientes.

Con el Presidente Miguel Alemán Valdés, de 1946 a 1952 se establecen una serie de guarderías dependientes de organismos estatales (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Agricultura, Secretaría de Recursos Hidráulicos, Secretaría de Patrimonio Nacional y Presupuesto, etc.) y de paraestatales (IMSS y PEMEX), así como la primera guardería del Departamento del Distrito Federal.

En 1959, bajo el régimen de Adolfo López Mateos, se promulga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), donde se hace referencia al establecimiento de Estancias Infantiles como una prestación para madres derechohabientes. En el inciso “E” del Artículo 134 Constitucional, se instauran como derechos laborales de los trabajadores al servicio del Estado aspectos relacionados con la maternidad, lactancia y servicios de guarderías infantiles, adquiriendo con esto un carácter institucional.

Las Secretarías de Estado, los mercados y otras instituciones se vieron obligados a crear guarderías para que sus trabajadores pudieran delegar el cuidado de sus hijos en manos competentes; sin embargo, en la mayor parte de los casos no fue así, ya que en ellas no se contaba con personal especializado, y por lo tanto, los niños sólo recibían cuidados asistenciales; es decir, sólo servían para “guardar” al niño.

La diversidad de criterios, la disparidad en la prestación del servicio, la ausencia de mecanismos efectivos de coordinación y supervisión de las instituciones que atendían al menor, originó la creación de una instancia rectora que se ocupara de su organización y funcionamiento.

Así, en diciembre de 1976, por acuerdo del Lic. Porfirio Muñoz Ledo, entonces Secretario de Educación Pública, se crea la Dirección General de Centros de Bienestar Social para la Infancia, con facultades para coordinar y normar, no sólo las guarderías de la Secretaría de Educación Pública, sino también aquellas que brindaban atención a los hijos de las madres trabajadoras en otras dependencias. De esta forma cambia la denominación de “guarderías” por la de “Centros de Desarrollo Infantil (CENDI)”, y se

les da un nuevo enfoque: el ser instituciones que proporcionan educación integral al niño, lo cual incluye el brindarle atención nutricional, asistencial y estimulación para su desarrollo físico, cognoscitivo y afectivo social. Asimismo, se empezó a contar con un equipo técnico y con capacitación del personal dentro de los Centros de Desarrollo Infantil, y se crearon los programas encaminados a normar las áreas técnicas.

El 27 de febrero de 1978, a través del Reglamento Interior de la Secretaría, se deroga la denominada Dirección General de Centros de Bienestar Social para la Infancia y se le nombra Dirección General de Educación Materno Infantil, ampliando considerablemente su cobertura tanto en el Distrito Federal como al interior de la República Mexicana.

En 1985, debido a la reestructuración de la Administración Pública Federal, desaparece la Dirección General de Educación Inicial para quedar integrada como una dirección de área de la Dirección General de Educación Preescolar.

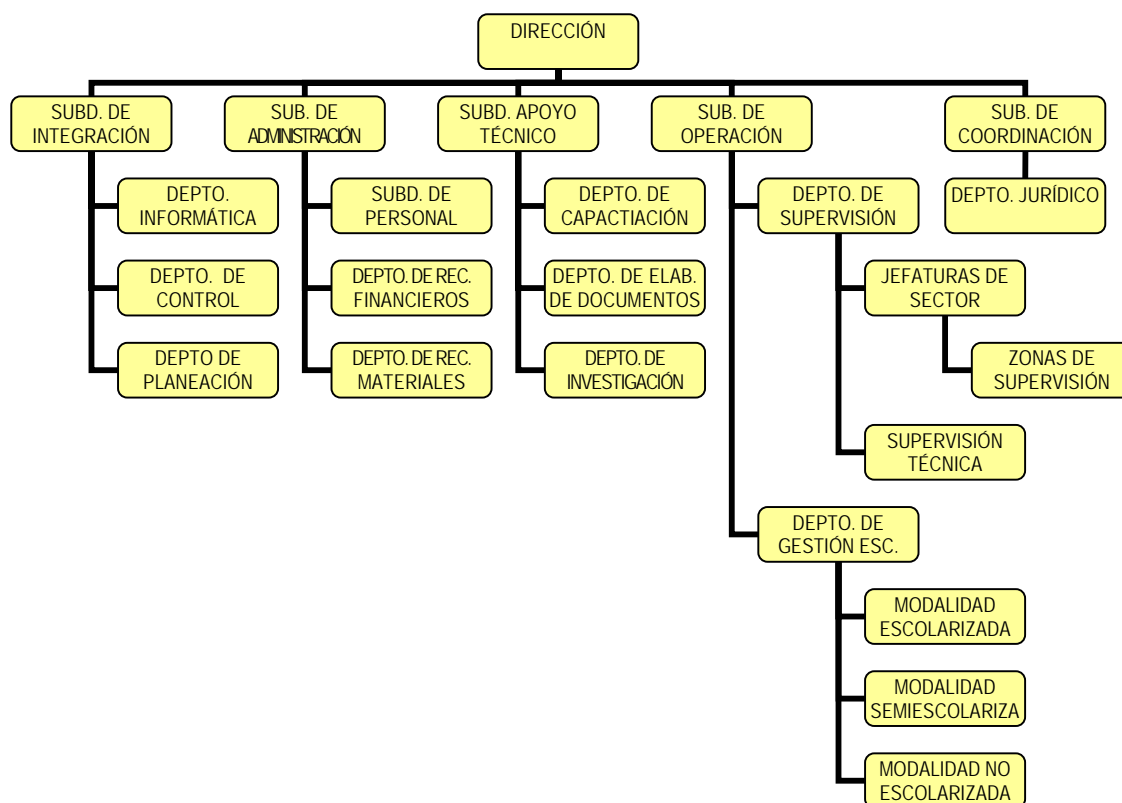
Para 1990, desaparece como dirección de área y se conforma la Unidad de Educación Inicial, la cual pasa a depender directamente de la Subsecretaría de Educación Elemental.

2.4 Características actuales de la Institución

Actualmente la Dirección de Educación Inicial proporciona servicios Educativos y Asistenciales a niños desde 0 hasta 5 años 11 meses de edad, a través de tres modalidades de atención: 1) la Escolarizada que cuenta con 29 Centros de Desarrollo Infantil (CENDI), en donde se atiende a niños de 45 días a 5 años 11 meses de edad, que sean hijos o hijas de padres trabajadores de la Secretaría de Educación Pública; 2) la Semiescolarizada con 101 Centros de Educación Inicial, brinda atención a niños de 2 a 4 años de edad que sean hijos de padres o madres de una determinada comunidad en situación de vulnerabilidad o marginación; y 3) la modalidad No Escolarizada con 76 Módulos, la cual está dirigida a padres de familia cuyos hijos están entre los 45 días a 5 años 11 meses de edad, se proporcionan pláticas de orientación y pautas de crianza.

Los servicios mencionados operan en 15 Delegaciones del Distrito Federal con excepción de Iztapalapa. Asimismo, la Dirección de Educación Inicial es la encargada de supervisar la correcta aplicación del Programa de Educación Inicial con el cual operan los CENDI de otros organismos y particulares establecidos en el Distrito Federal. Para ello cuenta con 71 Zonas de Supervisión divididas en 9 Jefaturas de Sector, los servicios son administrados desde el Área Central, la cual está conformada por 5 Subdirecciones y 12 Departamentos. La plantilla total es de 2,032 integrantes quienes atienden de manera directa a “23,920 niños”³⁶ y a 400,000 niños a través de la supervisión.

Figura No.2 Organigrama operativo de la Dirección de Educación Inicial



FUENTE: Elaboración propia

³⁶ Boletín estadístico del mes de abril de 2006, Departamento de Control Escolar, Dirección de Educación Inicial.

CAPÍTULO III Metodología para la elaboración de encuestas de Cultura Organizacional

3.1 Esquema de presentación y desarrollo

El proceso de cambio hacia el nuevo paradigma en el gobierno federal en México se está dando hacia los Modelos Organizativos o de Gestión por Calidad tales como Intragob, Modelo de Dirección por Calidad, Modelo de Innovación y Calidad (MIC), ISO-9000, etc., estos modelos de calidad se rigen de manera general por el “Modelo estratégico para la innovación y la calidad gubernamental” el cual tiene como principal “propósito impulsar la competitividad de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas a ser de clase mundial”³⁷. “Sin lugar a dudas, la evolución que han tenido los sistemas de calidad en el mundo, constituyen un enorme avance en términos del mejoramiento de los modelos y las prácticas de gestión y *management*.”³⁸. En este contexto la Dirección de Educación Inicial, participa activamente en diferentes modelos de calidad, con el propósito central de elevar la calidad de los servicios educativos y asistenciales que proporciona a sus usuarios.

“En el diseño y aplicación de cualquier tipo de modelo de cambio organizacional, tiene especial importancia tomar en cuenta el entorno, dado que éste no es estático en el tiempo, ni está grabado en piedra”³⁹. Bajo la anterior consideración “el activo más valioso de la administración pública debe ser su gente. Para que las cosas funcionen afuera, también deben funcionar adentro. El reto de forjar un gobierno innovador requiere invertir fuertemente en los servidores públicos.

Son los servidores públicos de todos los niveles en la administración pública, quienes hacen posible que las cosas ocurran y que los resultados se den [...].

³⁷ “Modelo Nacional de Calidad Total”, Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. México 2006. p. 3.

³⁸ “Modelo estratégico para la innovación y la calidad gubernamental” Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. México 2001 p. 21.

³⁹ *Ibid.* p. 5.

Un paso fundamental es conocer y diagnosticar sus principales necesidades y construir los procesos que conduzcan a su satisfacción. Algunos de los elementos más importantes que pueden ayudar en la satisfacción del personal son:

- a. Liderazgos de calidad
- b. Nuevos paradigmas
- c. Movilización y participación
- d. Facultación
- e. Clima motivador y creativo
- f. Desarrollo personal
- g. Seguridad e higiene
- h. Equilibrio familiar⁴⁰

Como podemos observar, la valoración de las condiciones del Capital Humano es uno de los ejes fundamentales del Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental. De manera general, en los diferentes modelos de calidad que se aplican en la Dirección de Educación Inicial como: el Modelo de Innovación y Calidad (MIC), Intragob y el Modelo de Dirección por Calidad, considera a los diagnósticos organizacionales como un factor de gran importancia en los diferentes criterios que los conforman. Por ejemplo, en el MIC específicamente en su Subcriterio 2.2 Cultura de Calidad, “incluye la forma cómo la Alta Dirección promueve los principios, valores y filosofía de la organización y cómo se despliegan para promover una cultura enfocada a la mejora continua”⁴¹ en concordancia con lo anterior, plantea la necesidad de contar con un sistema para “evaluar la cultura organizacional y ejecutar planes para disminuir las diferencias frente a la cultura deseada”⁴². Dentro del mismo MIC, se incluyen temas que le conciernen a los diagnósticos organizacionales, esto los observamos en el Subcriterio 3.1 Involucramiento y participación del personal, en donde la institución debe promover la participación del personal para que contribuya de manera activa, informada

⁴⁰ Ibid. p. 16.

⁴¹ Modelo de Innovación y Calidad-SEP. Oficialía Mayor, Dirección General de Innovación, Calidad y Organización. México 2004. p. 31.

⁴² Ibid. p. 22.

y efectiva al logro de las metas y estrategias de la organización a través de innovación y aportación de ideas de manera individual o grupal, así como incrementar el nivel de responsabilidad, compromiso del personal mediante el autocontrol y facultamiento. En el Subcriterio 4.2 Conocimiento organizacional, se “identifica los conocimientos relevantes que requiere la organización para incrementar su aprendizaje organizacional”⁴³, además se promueve “la transferencia del conocimiento relevante al personal y clientes, a través de mecanismos internos de difusión”⁴⁴. Estos elementos son empleados para realizar la planeación estratégica en la DEI, lo cual está previsto en el criterio 5.1 Planeación Estratégica. Como podemos observar, el diagnóstico de la Cultura Organizacional provee de los elementos necesarios para enfocar el cambio efectivo en las instituciones, en este caso, gubernamentales.

Al evaluar los valores y normas de la Dirección de Educación Inicial, según la percepción subjetiva de sus miembros, las creencias que éstos han desarrollado, a partir de las señales recibidas en sus áreas de trabajo, se tendrá la posibilidad de modificarlas, impulsando el comportamiento de las personas en nuevas direcciones. El fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la Institución, el cambio de actitudes, el fomento de la comunicación y la comprensión e integración de las personas posibilitará la identificación con los elementos estratégicos y el despliegue de conductas de desarrollo y automotivación.

Entre las fuentes de información más utilizadas para la realización de diagnósticos organizacionales están las encuestas; considerando su importancia, es necesario que su aplicación se lleve a cabo con métodos y metodologías claras, que permitan que la información obtenida reúna las características básicas como son: exactitud, objetividad, validez y oportunidad.

Dentro de la valoración de las condiciones de trabajo generalmente se recurren a dos clases de métodos que son complementarios: los métodos subjetivos y los objetivos. Los métodos objetivos utilizan técnicas que no toman en cuenta la opinión del

⁴³ *Ibid.* p. 45

⁴⁴ *Ibid.* p. 46

investigado. Por el contrario, los métodos subjetivos tienen en cuenta la valoración que hacen los trabajadores de sus propias condiciones laborales. Dentro de estos últimos una de las técnicas de mayor utilización es la encuesta, la cual nos permite obtener información sobre un problema o un aspecto determinado a través de preguntas específicas previamente establecidas, mismas que son dirigidas a la población de estudio.

Las encuestas organizacionales comprenden tanto las que se aplican al personal relacionadas con la satisfacción laboral, opinión y clima de trabajo, como las propiamente organizacionales, que incluyen la problemática del cambio, la cultura y los procesos internos relacionados con otras variables de gestión.

3.2 Detección de problemáticas

Dentro de la práctica profesional como economista, se vislumbró la necesidad de disponer de técnicas efectivas que permitieran llevar a cabo el diagnóstico y la detección de áreas de mejora en la organización y el ambiente de trabajo en la Dirección de Educación Inicial⁴⁵, lo anterior tomando en cuenta el concepto de Capital Humano, dando preponderancia a la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses y al papel que desempeña dentro de la actividad social de la Organización.

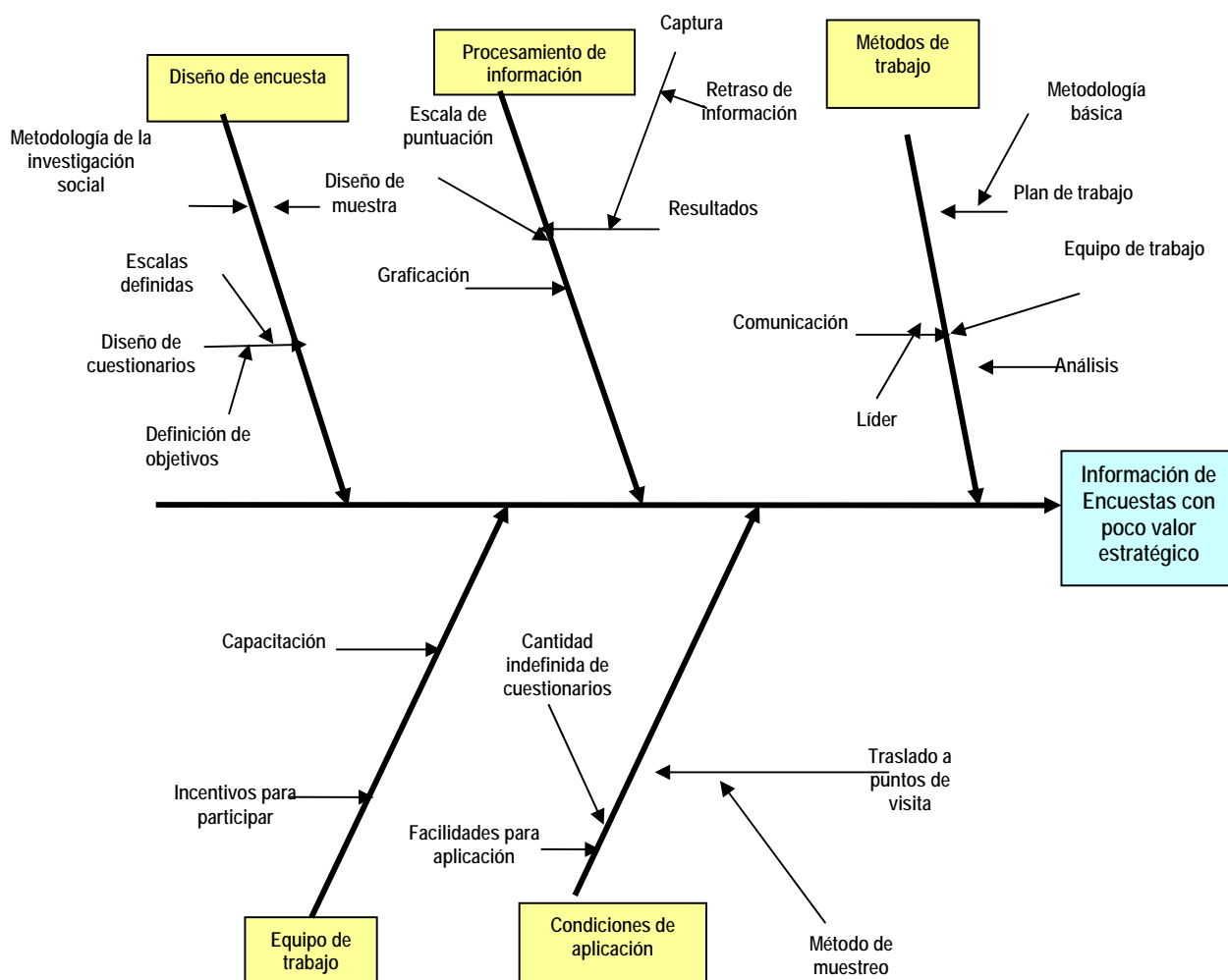
Es importante destacar que desde un inicio, se consideró una condición básica: la escasez de recursos dentro de la Institución, de manera específica los aspectos relacionados con: los recursos financieros, que impactaría en la movilización de los encuestadores; la falta de licencia de software especializado para el procesamiento de la información obtenida; y los recursos humanos disponibles para la aplicación, esto debido a que no existía un grupo para esa tarea.

Partiendo del análisis de encuestas que habían sido aplicadas dentro de la DEI, se detectaron áreas de mejora a cubrir; ya que es importante que tanto la información

⁴⁵ Encuesta de Cultura Organizacional 2005, Departamento de Planeación y Programación, Dirección de Educación Inicial.

como la movilización de recursos para su obtención, sean útiles para el diseño de la Planeación Estratégica que lleva a cabo la Alta Dirección de la DEI. Como herramienta de detección de las problemáticas se empleó el Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto o Espina de pescado), el cual permitió identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas por las que la información obtenida en anteriores encuestas carecían de verdadero valor estratégico.

Figura No. 3 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar existían áreas de mejora a atender en los siguientes aspectos nodales:

1. Diseño de la encuesta
2. Procesamiento de la información
3. Método de trabajo
4. Equipo de trabajo
5. Condiciones de aplicación

Para atender las causas detectadas se diseñaron propuestas específicas, utilizando para ello, los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, concretamente se emplearon las áreas teóricas como la Economía Política, Teoría de las Organizaciones, Economía Industrial y Microeconomía. Para la definición del marco teórico de referencia de la investigación; el área de métodos cuantitativos, la Estadística y la Econometría; para la definición de magnitudes que permitieran procesar, simplificar y presentar los resultados obtenidos; la metodología de la investigación para el diseño del proceso en su conjunto, asimismo sirvieron para la conjunción de estos elementos los conocimientos adquiridos acerca de: Planeación Estratégica, Administración de Empresas, Formulación y Evaluación de Proyectos y como una herramienta fundamental el empleo de de paquetería como Excel o Eviews.

3.3 Metodología para el diseño de encuestas de Cultura Organizacional

A partir de la detección de las problemáticas, se emprendieron acciones para su atención, se observó la necesidad de fortalecer la veracidad y la objetividad de la información, dándole un sustento metodológico a los estudios de este tipo que se realizan en la DEI. Para tal efecto, se definieron elementos para el diseño de cuestionarios (instrumentos), determinación de muestra, método de muestreo, estrategias de aplicación, técnica de análisis y la determinación de magnitudes (variables) a utilizar para futuros estudios referenciales.

Uno de los aspectos fundamentales que es necesario visualizar desde el diseño de la encuesta, es la forma en como se procesará la información obtenida, así como la manera en la que se presentarán los resultados, por lo que se diseñó el Sistema de

Emisión de Resultados basado en tablas dinámicas y macros de Excel, con la finalidad de cubrir esta área de mejora.

Al iniciar el proceso se realizó la programación de la aplicación de encuestas definiendo los ámbitos de responsabilidad y cooperación entre las áreas participantes y definiendo a un coordinador general de la actividad.

Cuadro No.2 Cronograma de Actividades

ETAPA	AREA RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
DISEÑO	PLANEACIÓN												
INTEGRACIÓN DE GRUPO DE ENCUESTADORES	INFORMÁTICA												
CAPACITACIÓN A ENCUESTADORES	CAPACITACIÓN												
APLICACIÓN DE ENCUESTAS	ENCUESTADORES												
PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	CAPTURA												
ANÁLISIS	PLANEACIÓN												
EMISIÓN DE RESULTADOS	PLANEACIÓN												
PRESENTACIÓN	PLANEACIÓN												

Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Diseño de Objetivos

Para iniciar el diseño de la encuesta se procedió a la definición del objetivo, el cual guió las etapas subsecuentes, marcando el rumbo para la determinación de la muestra, el diseño del instrumento (cuestionario) y la presentación de los resultados.

El objetivo general del proceso de mejora propuesto para la aplicación de encuestas de Cultura Organizacional en la Dirección de Educación Inicial fue:

- Mejorar el proceso de diseño, aplicación, procesamiento de información y presentación de resultados de encuestas de Cultura Organizacional.

Los objetivos específicos fueron:

De la encuesta (Técnica)

- Proporcionar los elementos necesarios para la detección de áreas de mejora en al ámbito de Cultura Organizacional.

Objetivo del cuestionario (Instrumento)

- Conocer la opinión del personal de la Dirección de Educación Inicial acerca de las funciones y actividades que realiza en la misma, con el propósito de identificar áreas de mejora en la estructura, organización y ambiente laboral de la Institución.

Objetivo del Sistema de Emisión de Resultados

- Automatizar el proceso de aplicación de encuestas de “Cultura Organizacional” en los aspectos de diseño muestra, captura, definición de estadísticos (medidas de tendencia central), magnitud de variables y graficación, para estar en posibilidad de emitir los resultados de manera ágil y precisa, reduciendo los tiempos de presentación de resultados.

3.3.2 Determinación de la muestra y método de muestreo

Una vez definidos los objetivos, se determinó el tamaño de la muestra, para su diseño y distribución se utilizó el Sistema de Emisión de Resultados, el cual se describirá posteriormente.

La población objeto del estudio organizacional fue:

- Operativo: Personal de Centros de Desarrollo Infantil, Jefaturas de Sector y Supervisoras.
- Administrativo: Personal de Área Central de la DEI, en donde se incluye a Jefes de Departamento y Subdirectores.

El tamaño de la muestra se definió a partir de la población total de la Dirección de Educación Inicial, que en el 2005 era de 2,032 miembros, a partir de ella se utilizó la fórmula para la determinación de la muestra en poblaciones finitas, los parámetros empleados fueron 95% de nivel de confianza y un 7% de margen de error. Bajo estos parámetros el tamaño de la muestra fue de 509 elementos distribuidos en 29 CENDI-SEP y 17 Jefaturas de Departamento y Subdirecciones. La muestra se distribuyó proporcionalmente, de acuerdo a la participación porcentual de las plantillas en el total de la población por centro educativo y área de trabajo, quedando en planteles 391 cuestionarios a aplicar y 118 en área central.

El método de muestreo empleado para la selección de la muestra fue aleatorio simple en el cual todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra. Como herramienta para la selección de los elementos a encuestar se empleó una Tabla de Números Aleatorios, que forma parte del Sistema de Emisión de Resultados.

3.3.3 Diseño de instrumento (cuestionario)

En el diseño del cuestionario se consideraron las siguientes premisas básicas:

- Se tuvo en cuenta el objetivo de la encuesta y al propio objetivo del instrumento.
- Cada pregunta estuvo relacionada y estructurada de acuerdo al objetivo planteado en la encuesta.

- El instrumento atendió a las características de confiabilidad (debe significar lo mismo para todos los que van a responder) y validez (una pregunta es válida si aporta información exacta y relevante).
- Diseño de categorías adecuado para que la información obtenida sea relevante.
- Lenguaje y conceptos claros en las preguntas tratando de minimizar la confusión en los encuestados.
- Las preguntas se diseñaron teniendo en cuenta el objetivo del instrumento para no tener resultados contradictorios e incluso excluyentes, lo cual provoca sesgos en la información.

El instrumento se dividió en seis secciones para facilitar el análisis y para hacer más agradable y accesible el proceso de respuesta: I. Ambientación para la Calidad II. Reconocimiento y Motivación, III. Gestión del Capital Intelectual, IV. División del Trabajo, V. Comunicación y VI. Trabajo en Equipo.

Las preguntas planteadas fueron mixtas, existiendo categorías cerradas y respuestas abiertas, estas últimas con la intención de reforzar la información obtenida, ya que proporcionaron elementos cualitativos importantes, complementarios para el análisis de las preguntas cerradas. Fueron útiles también para determinar las necesidades de capacitación en la Dirección de Educación Inicial, así como las condiciones materiales necesarias para brindar un servicio de calidad. También fueron utilizadas para la definición de áreas de mejora al retomar las sugerencias y elementos vertidos por el personal en el cuestionario; esto es importante si consideramos que el modelo de intervención para modificar la Cultura Organizacional de la Institución, es el modelo de Planeación Estratégica Situacional, en el cual las soluciones a las condiciones detectadas se construyen con la participación de los integrantes de las propias áreas de trabajo, lo que tiene como propósito incentivar la comunicación, el trabajo en equipo y el compromiso y la apropiación de las acciones de mejora a realizar.

Una vez diseñado el instrumento se procedió al pilotaje, el cual tuvo la finalidad de detectar errores en el diseño del mismo, así como determinar las condiciones para su aplicación. A partir del pilotaje se evaluaron los siguientes aspectos:

- Secuencia lógica de las preguntas
- Facilidad de respuesta para el encuestado
- Tiempo promedio de llenado
- Disposición de los encuestados para participar
- Ambiente adecuado para la aplicación

El pilotaje se llevó a cabo entre 10 personas adscritas a la Subdirección de Integración Programática, que fueron elegidas de manera aleatoria. La distribución se realizó de la siguiente manera 3 personas de Planeación, 3 de Informática, 3 de Control Escolar y Ventanilla Única y 1 de la SIP y el Área de Difusión.

3.3.4 Definición de variables

La información recabada mediante el cuestionario se operacionalizó, a través de la definición de variables, para tal efecto, se consideraron los aportes que diversos investigadores hacen en cuanto a las variables a considerarse en los cuestionarios dirigidos a la evaluación de la Cultura Organizacional.

Se llevó a cabo el diseño de variables a partir de las preguntas contenidas en el instrumento, esto se realizó con los propósitos siguientes:

- Obtener magnitudes o dimensiones de los aspectos a estudiar.
- En base a ello, lograr que el proceso de definición de áreas de mejora y estrategias específicas en las diferentes áreas, sea focalizado a los aspectos de Cultura Organizacional.
- Crear un punto de referencia para su utilización en futuros estudios sobre este tema dentro de la DEI.

Las variables utilizadas y sus definiciones, fueron las siguientes:

- Ambientación para la calidad: Implica la promoción, difusión y apropiación de los elementos estratégicos por parte del personal.
- Gestión de Capital Intelectual: Implica la formación, desarrollo, aplicación, eficiencia y mejora de los recursos de la Dirección de Educación Inicial, está integrado por los conocimientos y habilidades de las personas.
- Reconocimiento y motivación: Se refiere a los estímulos que el personal percibe y recibe a todos los niveles de la Institución, propiciando su potencial para el logro de los resultados.
- Grado de satisfacción personal: Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que el personal sienten al ser integrante de su área de trabajo, así como las necesidades personales que cubre con su labor.
- Comunicación: Implica la calidad de relaciones entre compañeros y la disposición de espacios de expresión.
- Facilitación del desempeño: Se refiere a los apoyos (condiciones materiales y disposición de información) que el personal percibe de la Institución.
- Trabajo en equipo: Mide la disposición del personal para trabajar en equipo.
- Tolerancia al conflicto: Se refiere a la capacidad de asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones entre sus compañeros de trabajo.

3.3.5 Método de trabajo

Como ya se ha mencionado, se realizaron propuestas para la atención de problemáticas detectadas al inicio del proceso, tales como, definición de equipos de trabajo, plan de trabajo, definición de responsabilidades.

Se integraron tres equipos de trabajo, con personas adscritas al Área Central, con funciones definidas: equipo de encuestadores conformado por 20 elementos, el de captura por 3, el de análisis por 2 y un coordinador general.

Cabe destacar que el logro de los objetivos de la encuesta, dependió en gran medida del trabajo conjunto con las áreas de Planeación, Capacitación e Informática, esta última se encargó de la conformación de los grupos de aplicadores adscritos a diferentes áreas de la DEI.

Considerando que la capacitación es fundamental para que los miembros del equipo realicen su actividad, se capacitó a los aplicadores con elementos básicos como son: trabajo de campo, el conocimiento específico del instrumento a aplicar y la utilización de las herramientas de selección de la muestra (tabla de números aleatorios). Lo anterior, bajo la consideración de que “el respeto al tiempo de las personas se debe valorar aplicando cuestionarios objetivos a través de individuos preparados y con experiencia, capaces de interpretar la información presentada”⁴⁶. Para ello se elaboró paralelamente el “Manual de procedimiento para encuestadores” cuya finalidad fue: 1) reducir los sesgos en la información recabada, producto de las incidencias del trabajo de campo; 2) la reducción del porcentaje de no respuesta; 3) la estandarización de las condiciones de aplicación. En dicho manual se describe cada una de las actividades a realizar por los encuestadores, desde la recepción de los sobres que contienen los cuestionarios, el protocolo para solicitar la participación de los encuestados, hasta la forma en la que se debe entregar la información al Departamento de Informática.

⁴⁶ López Ruiz Martha, Diseño de cuestionarios. Ed. ITESM, Toluca, julio de 2002.

Es importante destacar las consideraciones que se hicieron al conformar el equipo de encuestadores:

- Retomar al grupo de aplicadores que realizaron este ejercicio durante 2004, seleccionando a las personas a quienes la actividad les fue satisfactoria.
- Programar los recursos financieros necesarios para la ejecución.
- Programar las actividades, dentro de las respectivas áreas del personal asignado a esta actividad.

Una vez asignados los equipos de aplicadores por Jefaturas de Sector, CENDI y áreas, se organizó el Plan de Recorrido, con el propósito de ponerse en contacto previo con los responsables de cada plantel o área para notificarles el día de aplicación. Asimismo, se efectuó un mapeo de los Centros Educativos y Jefaturas de Sector a visitar, con el fin de distribuir de manera equitativa los centros a encuestar, proporcionando los planos de arribo de acuerdo a los puntos de visita asignados. Cabe mencionar que el personal asignado a la actividad de encuestar, cotidianamente realiza funciones muy diferentes a la encomendada, por lo que las facilidades en cuanto a cercanía y traslado de sus hogares a los planteles se consideró en la planeación y en la distribución de los centros en donde se aplicarían los instrumentos.

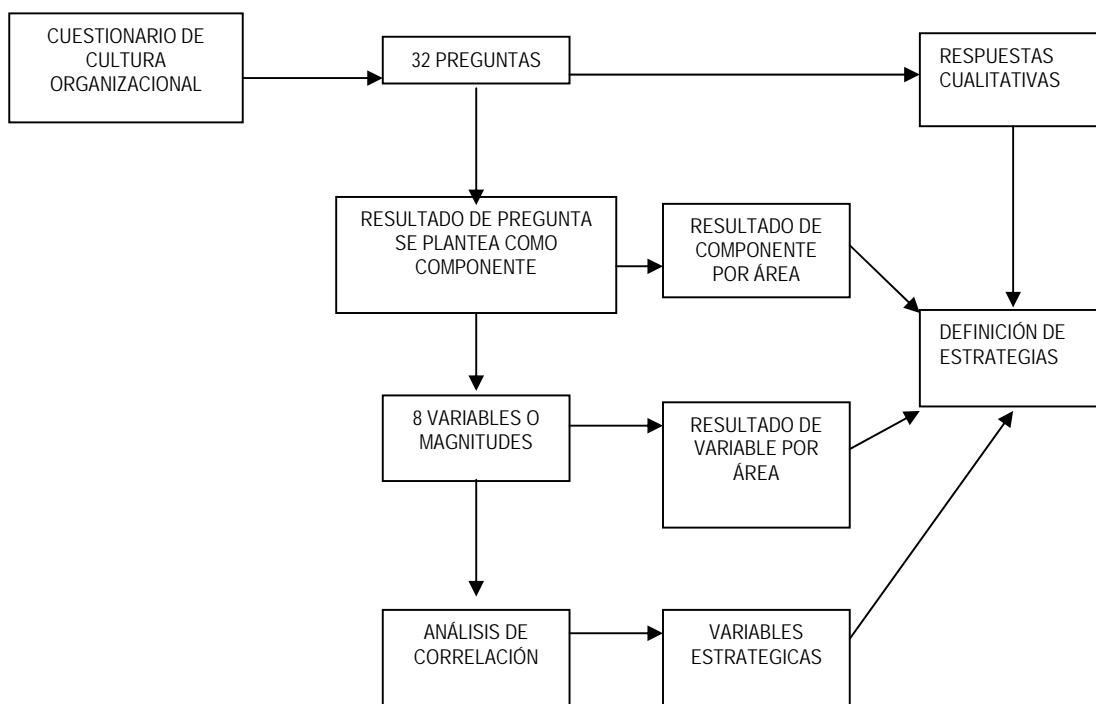
Ha resultado valioso conocer la opinión de las personas que participan como aplicadores, retomando aquellos casos en que resulte favorable, tanto en su experiencia personal, como la evaluación de su participación en esta actividad, esto con el propósito de iniciar la conformación de un equipo, al cual se le dé seguimiento para que apoye en futuras encuestas.

Respecto al equipo de captura, se le capacitó para la utilización de la base de datos y la captura de los cuestionarios en el sistema que se elaboró para tal propósito. Asimismo se destacó la importancia de la confidencialidad de la información.

En cuanto al equipo de análisis, se realizó la inducción al personal en la comprensión del concepto de Cultura Organizacional y los objetivos que se pretendían alcanzar son su diagnostico, se les suministro el material necesario para llevar a cabo su actividad. Dada la naturaleza de la información, se realizó un análisis descriptivo, a través del cual se pudo observar el comportamiento de la muestra mediante gráficos y tablas. Analizando de manera general la correlación entre variables, exponiendo los casos de mayor relevancia, así como la puntuación por variable y por componente. Posteriormente, se efectuó de manera particular, por centro educativo Jefatura de Sector, Departamento y Subdirección, definiendo prioridades, tomando en cuenta los centros o áreas que se encuentran por debajo de la media observada en cada variable.

El proceso de análisis se presenta a continuación:

Figura No.4. Proceso de análisis y formulación de estrategias



3.3.6 Aplicación del instrumento

Las condiciones de aplicación fueron un aspecto importante a atender, ya que puede provocar sesgos importantes en la información recabada, por ello se unificó el criterio aplicando los cuestionarios en las salas de juntas de las subdirecciones, Jefaturas de Sector y centros educativos, por las siguientes ventajas:

1. Reducir el tiempo de recolección de datos
2. El personal a encuestar se encuentra cerca de su respectiva área de trabajo
3. Las condiciones para la aplicación son homogéneas
4. Existen condiciones de privacidad para el llenado de los cuestionarios

Para la selección de los elementos a encuestar se empleó una tabla de números aleatorios (parte del Sistema de Emisión de Resultados) para asegurar la completa aleatoriedad de la muestra. El diseño de esta tabla se efectuó considerando la población total del plantel o área y los números consecutivos de las respectivas plantillas de personal de las mismas, que fueron solicitadas antes de iniciar el proceso de aplicación. Para el diseño de la Tabla de Números Aleatorios se emplearon las funciones integradas de la hoja de cálculo de Excel. Para su utilización se capacitó a los encuestadores, esta herramienta permitió agilizar la aplicación considerablemente.

3.3.7 Procesamiento de la información

Una vez aplicados los cuestionarios, fueron recabados en el Departamento de Informática, en donde fue validado y organizado de acuerdo al folio y al plantel correspondiente, posteriormente fue entregado al Departamento de Planeación y Programación para la captura, procesamiento y análisis de los resultados obtenidos

Para lograr el abatimiento de los tiempos para la captura, procesamiento y presentación de resultados, se desarrolló el Sistema de Emisión de Resultados, el cual ha permitido agilizar los procesos de diseño y distribución de la muestra, captura y emisión de

resultados, logrando que esta tarea sea ágil, eficiente y efectiva, su funcionamiento permite obtener resultados a partir del inicio mismo de la captura. En el diseño de este sistema fueron empleados los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, concretamente sobre el uso de la tecnología informática, la Econometría y la Estadística.

Es importante mencionar que, al inicio del diseño de este sistema, se fijó como objetivo:

- Automatizar el proceso de aplicación de encuestas de “Cultura Organizacional” en los aspectos de diseño muestra, captura, definición de estadísticos (medidas de tendencia central), magnitud de variables y graficación, para estar en posibilidad de emitir los resultados de manera ágil y precisa reduciendo los tiempos de presentación de resultados.

Se considero también, el presentar los resultados particulares de la encuesta por cada una de las áreas de la Institución, con la intención de que disponga de una base para crear estrategias de mejora, a partir del conocimiento de sus propios resultados.

Durante el diseño del sistema, se consideraron las características básicas de la información tales como:

- Exactitud. En este sentido la información debe reflejar la realidad de manera clara.
- Objetividad. La información debe ser el producto de criterios establecidos que permitan la interpretación en forma estandarizada por diferentes personas en circunstancias diversas de tiempo y lugar.
- Válida. Se refiere a que la información ha de permitir medir en forma precisa el concepto que se estudia, con criterios uniformes.
- Continuidad. La información ha de ser generada en forma permanente de tal manera que exista la disponibilidad de los datos a través del proceso de vigilancia.

- Completa. Debe contener todos los datos y variables previamente establecidas para que sea realmente útil.
- Oportuna. La información debe generarse y notificarse a la par con los acontecimientos de tal manera que permita la toma de decisiones y la actuación inmediata.
- Comparable. Para que permita ser confrontada con datos similares.

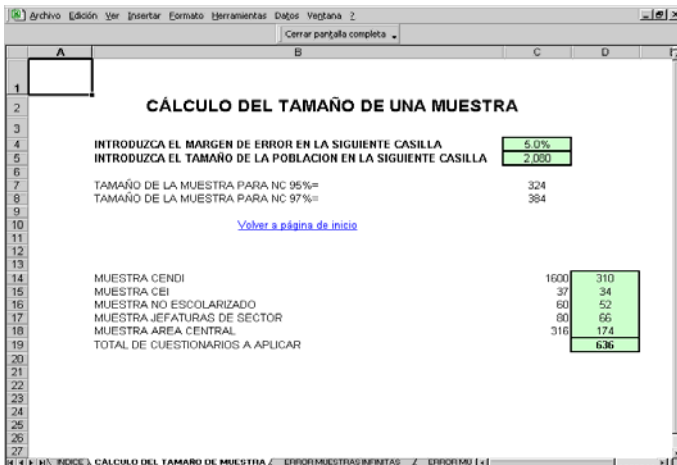
A continuación se presentan el Sistema de Emisión de Resultados y sus funciones:

CENDI	DESCRIPCIÓN	HOJA
DEFINICIÓN DE LA MUESTRA	Determina el tamaño de la muestra	TAMAÑO DE MUESTRA
HORARIOS	Tabla de números aleatorios y horarios de aplicación	
CUESTIONARIO	Formato de cuestionario (FORMATO)	FORMATO.AC
CAPTURA	Captura general de los cuestionarios (CAPTURA)	GENERAL
CALIFICACIÓN POR PREGUNTA	Calificación por CENDI; incluye el promedio general de la calificación (CUADRO)	CALXPREG
VARIABLES POR CENDI	Valor por variable, cuadro de correlación (CUADRO)	VARIABLES
CALIFICACIÓN POR CENDI	Información obtenida de la encuesta de la encuesta, captura, incluye estadísticas (promedio, desviat, curtosis, suma, etc.) por pregunta. (CAPTURA)	CALIXCENDI
RESULTADOS POR CENDI POR PREGUNTA	Resultados por pregunta de cada CENDI y general por pregunta (RESULTADOS)	RESUXCENDI

Se diseñó una pantalla inicial con el propósito de facilitar la navegación entre las diferentes hojas y archivos que componen el Sistema de Emisión de Resultados.

[CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA](#)
[CÁLCULO DEL ERROR MUESTRAL PARA POBLACIONES INFINITAS](#)
[CÁLCULO DEL ERROR MUESTRAL PARA POBLACIONES FINITAS](#)
[TAMAÑO Y LA DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN PLANTELES](#)

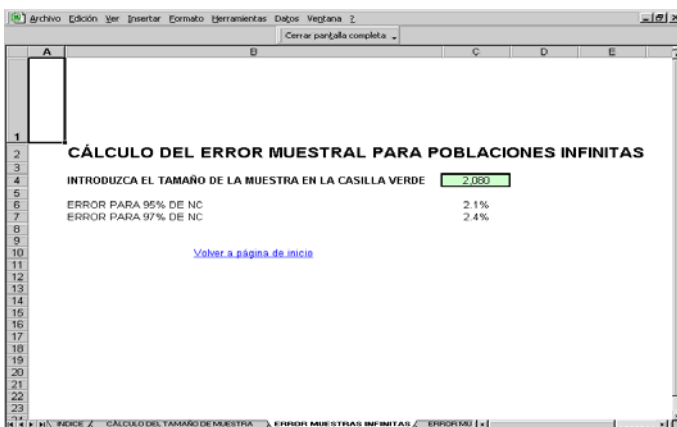
Como en el caso anterior, se diseñó una pantalla de inicio para la determinación de la muestra, como se muestra en la imagen, en ella se pueden seleccionar diferentes opciones, como el cálculo del tamaño de la muestra, del error muestral y la distribución de la muestra en planteles.



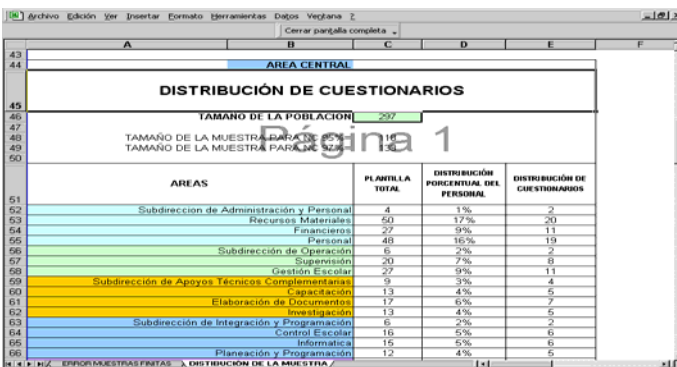
Una vez seleccionada la opción nos muestra una pantalla en donde introducimos los siguientes datos:

- Tamaño de la población (Población Objeto)
- Margen de error establecido

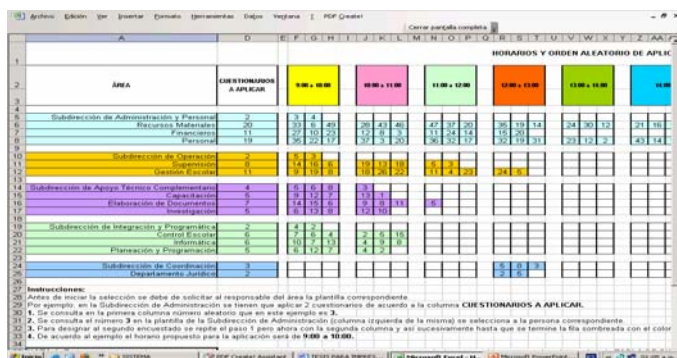
El sistema nos arroja el tamaño de la muestra para un nivel de confianza para 95% y otro para 97%.



Una de las opciones adicionales es “Cálculo de error muestral”, aquí podemos determinar el margen de error para un nivel de confianza de 95% y 97%, a partir del tamaño de la población. En estos cálculos se emplea la fórmula para poblaciones finitas.

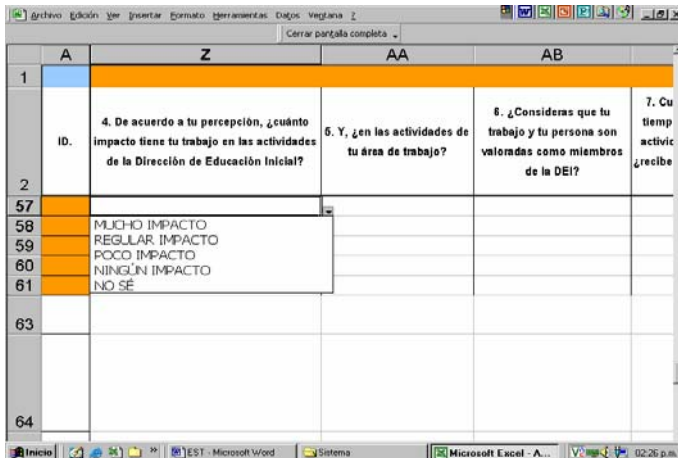


En la opción de Distribución de la muestra, a partir del tamaño de la muestra obtenido, la distribución del número de cuestionarios por área, considerando el número de elementos adscritos a la misma.

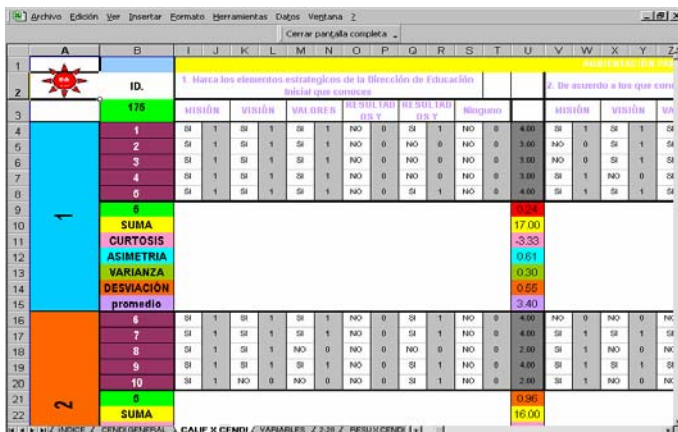


Como herramienta adicional, el sistema crea una tabla de números aleatorios, tomando en cuenta el número de personas adscritas al área de trabajo, dicha tabla es útil para el muestreo, asegurando así la completa aleatoriedad.

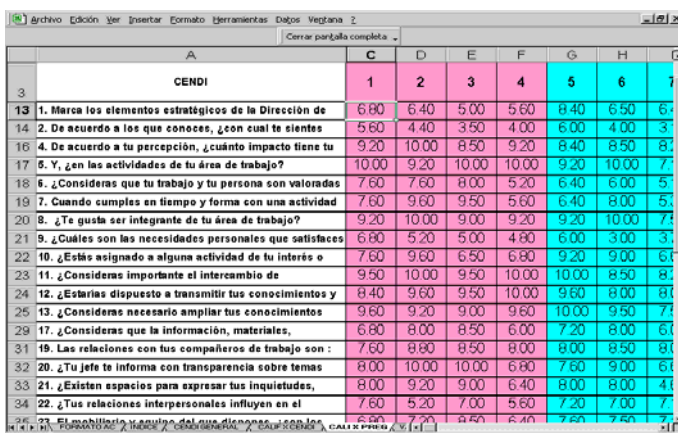
CAPÍTULO III Metodología para la elaboración de encuestas de Cultura Organizacional



Una vez aplicado el cuestionario, se procede a la captura. En esta pantalla se incluyeron listas desplegables, para evitar errores de ortográficos y facilitar las operaciones lógicas que se realizan con esta información.



Simultáneamente a la captura, el sistema va asignando los valores de acuerdo a la escala definida, asimismo, va conformando diferentes estadísticos que servirán para el análisis de la información.



En esta hoja se va calculando la media por pregunta, a partir de la cual se define la media alcanzada, por cada plantel.

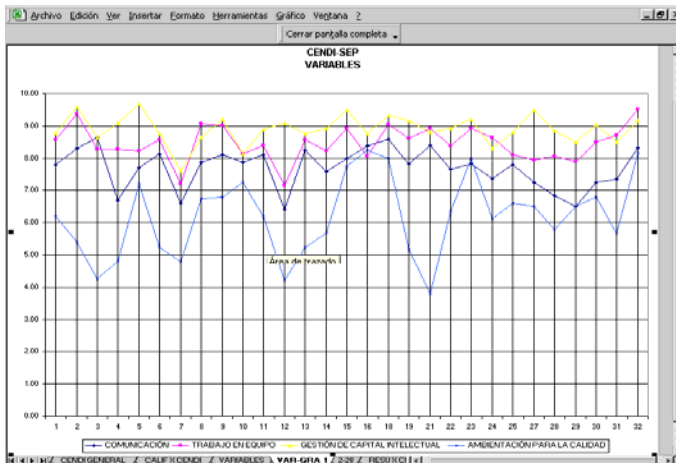
CAPÍTULO III Metodología para la elaboración de encuestas de Cultura Organizacional

Aquí el sistema va efectuando las operaciones para asignar el valor de las variables utilizadas.

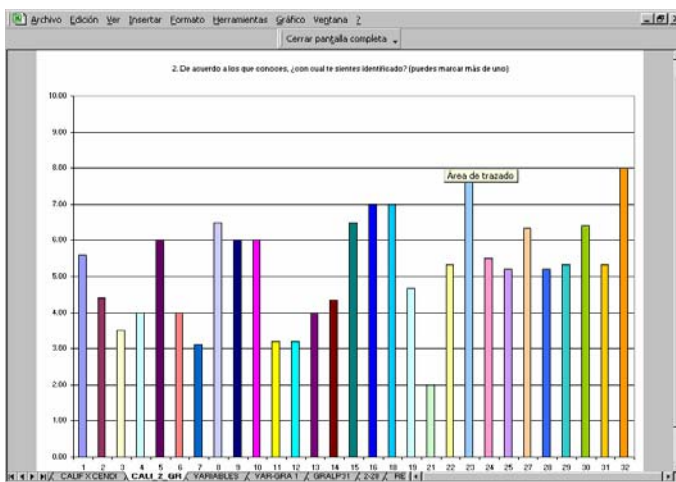
En esta hoja el sistema efectúa la correlación que existe entre las diferentes variables.

A través de este sistema se tiene la posibilidad disponer de resultados desde el comienzo de la captura, los cuales se presentan en cuatro modalidades:

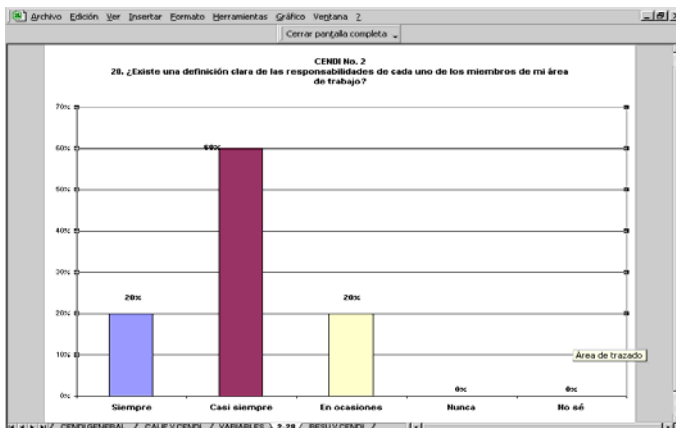
Modalidad 1. En esta modalidad de presentación de resultados, se realiza el conteo de la frecuencia y el respectivo porcentaje de respuesta por área.



Modalidad 2. En esta modalidad se representan gráficamente los valores de las variables utilizadas.



Modalidad 3. Otra forma de presentar los resultados gráficamente es a partir de las calificaciones por respuesta y por área de trabajo.

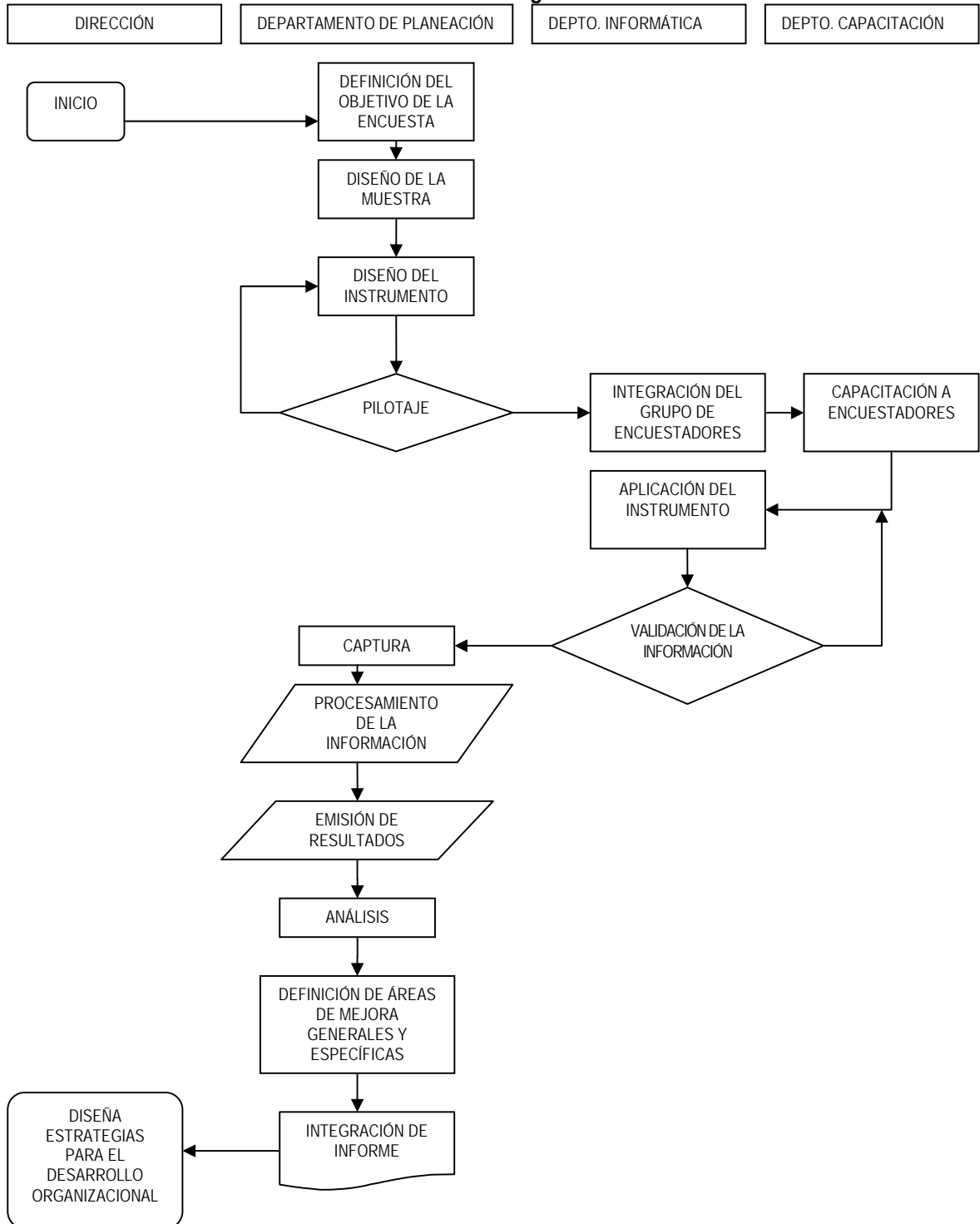


Modalidad 4. Por último se construyen las gráficas por frecuencia de respuesta por pregunta y por área.

3.3.8 Esquema general de la metodología expuesta

El proceso general para la aplicación de la metodología expuesta puede observarse en el siguiente diagrama de flujo:

Figura No.4 Diagrama de la metodología para la elaboración de encuestas de Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

3.4 Impacto de la propuesta metodológica en la Institución

Con los resultados obtenidos se elaboró el reporte de la Encuesta de Cultura Organizacional 2005, en el cual se expone la metodología empleada para su elaboración, así como las puntuaciones obtenidas por componente, con lo cual los centros educativos y las áreas disponen de resultados para atender las áreas de mejora detectadas. En el reporte también se incluyen las propuestas que el propio personal planteo, esto es importante ya se considera que sólo los integrantes de cada área pueden plantear soluciones efectivas a sus problemáticas particulares.

Una vez concluido el reporte fue presentado en plenaria ante Jefas de Sector Directoras, Jefes de Departamento y Subdirectores, con el propósito de difundir los resultados entre el personal a través de las reuniones mensuales que se desarrollan en cada una de las áreas

Asimismo se difundieron de manera particular en a cada área para su discusión plural, estando así en posibilidad de generar estrategias que permitan la modificación de la Cultura Organizacional en la Dirección de Educación Inicial.

Aunado a lo anterior:

- Se logró un sustento metodológico en el diseño de la encuesta (diseño del instrumento, diseño de la muestra, nivel de confianza, margen de error, definición de variables).
- En relación a la anterior encuesta de Cultura Organizacional, se redujeron los tiempos en la captura y procesamiento de información obtenida de CENDI-SEP, Jefaturas de Sector y Área Central. (Debido al periodo vacacional faltó la aplicación a las modalidades No escolarizada y Semiescolarizada).

- En Área Central se redujo el sesgo de la información, asegurando la completa aleatoriedad de la muestra, a través de la aplicación de técnicas de muestreo (utilización de tablas de números aleatorios).
- Cada una de las áreas que conforman la DEI dispone de sus resultados particulares, por pregunta, con la intención de que tengan los elementos para crear estrategias para atender las áreas de mejoras detectadas.
- En los CENDI-SEP se incorporaron los resultados en sus Planes Anuales de Trabajo, con el propósito de atender las áreas de mejora detectadas.
- Se detectaron necesidades de capacitación específicas para cada área, permitiendo con ello enfocar las acciones de capacitación, a las actividades que se desarrollan en los centros educativos, el área de supervisión y el apoyo administrativo. Ya que cada una de ellas tiene necesidades diferentes debido al perfil específico del personal que ahí labora.
- Se detectaron necesidades de infraestructura, necesarias para brindar un servicio de calidad.
- Se planteó una metodología general para atender las problemáticas detectadas, tal es el caso de la Planeación Estratégica Situacional.

Conclusiones

La práctica profesional del economista debe obedecer a una realidad actual de los fenómenos o nuevas corrientes: de modernización del Estado, la globalización, el mercado internacional, la liberalización comercial y otros aspectos que deben de conocer como básicos en su desempeño profesional. Es aquí donde la formación juega un papel importante para los economistas que conforman un Capital Humano valioso en la sociedad.

La experiencia y los conocimientos adquiridos durante la formación profesional son un capital de suma importancia para el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, de acuerdo a esta consideración, una manera de aportar conocimientos a la Institución en donde se labora, es a través de la documentación de métodos de trabajo que han demostrado su efectividad en la práctica.

Como ya ha sido expuesto, tanto el proceso que se lleva a cabo en la Dirección de Educación inicial para el diseño de Encuestas de Cultura Organizacional, como las herramientas empleadas (Sistema de Emisión de Resultados) son elementos que han sido utilizados, observando mejoras en la realización de encuestas, ampliándose en la actualidad a la medición de la Satisfacción al Usuario. Los beneficios de contar con una metodología precisa y con un método de trabajo definido, ha permitido guiar el esfuerzo realizado por el personal involucrado, desde la etapa de diseño, aplicación y análisis. Las aportaciones realizadas han permitido efficientar los recursos con los que cuenta la Institución, por lo que el empleo de la Metodología aquí expuesta, puede evaluarse como exitosa dentro de la Dirección de Educación Inicial.

El estudio de la Cultura Organizacional es relativamente nuevo, siendo un campo en donde distintos profesionales, tanto de las ciencias sociales, como de las humanidades, contribuyen de manera activa en el análisis del individuo dentro de las organizaciones, sociólogos, psicólogos, filósofos, administradores, han formulado teorías y esquemas de análisis, para su estudio, proponiendo desde el enfoque de cada disciplina,

elementos importantes que deben ser considerados en la realización de cualquier diagnóstico.

Considerando la práctica profesional dentro del campo de la Economía, se puede afirmar que para la elaboración de la metodología empleada, fueron aplicados los conocimientos y capacidades que, de acuerdo a la propia experiencia, son consideradas como necesarias para el desempeño profesional como economista y que son un aporte desde la perspectiva de la Ciencia Económica para el diagnóstico de la Cultura Organizacional dentro de la Dirección de Educación Inicial. También es importante mencionar que existen habilidades propias de un profesional de la Economía, que fueron aplicadas de forma efectiva, tales como: la capacidad integradora y creativa para coadyuvar al logro de objetivos de la organización, el empleo de la capacidad para identificar causas de problemas, elaborar análisis, proponer alternativas de solución, ante las problemáticas detectadas, mediante el empleo de métodos, técnicas y teorías aplicadas y adaptadas a la realidad vigente.

Para la formulación de la Metodología para la elaboración de encuestas de Cultura Organizacional se expusieron e interpretaron aspectos teóricos, utilizando metodologías, análisis y juicios sociales con la finalidad de potenciar un cambio real, en base a elementos teóricos, conceptuales y racionales.

El empleo de los recursos técnicos y científicos y tecnológicos como instrumentos indispensables para el desempeño de la actividad profesional han sido posibles gracias a los conocimientos adquiridos en los diferentes cursos de cómputo que son parte del plan de estudios de la carrera de Economía que se imparte en la FES Aragón. Esto cobra especial relevancia al comprender que es necesario el manejo de la tecnología apropiada, actualizada y de punta que permita competir en el contexto de la Globalización.

Durante la formación como economista se adquieren múltiples habilidades para ser desarrolladas de manera efectiva durante las actividades inherentes a la profesión. Para el diseño de la propuesta metodológica fueron empleadas, en su mayor parte, las que

proporciona el área de métodos cuantitativos en las materias de Estadística y Econometría, para elaborar y diseñar instrumentos que son necesarios en el trabajo numérico que se requirió para el muestreo, elaboración de tablas de números aleatorios, definición de estadísticos a emplear, conformación de variables, elaboración de graficas e interpretación de resultados. Para el diseño del proceso en su conjunto, los métodos de trabajo, la organización y la coordinación del ejercicio fueron relevantes los elementos adquiridos en el área de Planeación y Formulación y Evaluación de Proyectos. Para la definición del marco teórico de referencia fue necesario el empleo de conceptos propios de la Teoría de las Organizaciones, Economía Industrial, Microeconomía, Administración de Empresas y como parte de la actualización constante la Economía de la Educación y la Planeación Estratégica. El elemento que articuló el desarrollo de esta práctica profesional fue la aplicación de los métodos y técnicas de investigación de las Ciencias Sociales.

Si bien de manera específica fueron aplicados los conocimientos en las áreas antes descritas, en el desarrollo de la profesión se requiere la capacidad de ser visionario, de descifrar fenómenos económicos y dar interpretación de todos aquellos datos que se presentan en la labor que se realiza, el análisis e identificación de problemáticas, la búsqueda de nuevas formulas, esquemas, planteamientos teóricos, que le den cabida a la innovación y a la creatividad, son parte de la formación integral del economista.

Asimismo, de acuerdo a la experiencia es necesario ser proactivo, ya que el economista, debe de visualizar los problemas, las consecuencias, los obstáculos, es decir, estar en la búsqueda constante de la realidad mediante el aporte continuo y dinámico, aplicando instrumentos teóricos transparentes superando los erróneos y logrando una comprensión científica que señale el camino racional, lógico y correcto. Sin embargo, es necesario tener en cuenta siempre los valores que contribuyan al bienestar humano como fin último de su práctica profesional.

Para lograr esta parte formativa debe de comprender el estudio de asignaturas que permitan al profesional de la Economía conocer la naturaleza humana, las diferentes formas de pensamiento y aspectos complementarios de formación, por lo que el

economista debe comprender factores sociales y empresariales, así como ampliar su visión sobre el mundo y los fenómenos que se producen en el ámbito económico, para ello se debe apoyar en diferentes disciplinas como la Sociología, la Filosofía y la Psicología.

Estos elementos complementarios permitirán ubicar realmente en el lugar que le corresponde al individuo; atendiendo sus necesidades sociales y psicológicas. Dentro de las prácticas que se refieren a la Cultura y el Desarrollo Organizacional la mayoría de las experiencias y prácticas son efímeras, o no llevan a los resultados esperados. El cambio radical debe desarrollarse al interior de las organizaciones, con las personas, individuo a individuo.

Anexo metodológico



SEP

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INICIAL
SUBDIRECCIÓN DE INTEGRACIÓN PROGRAMÁTICA
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL 2005

NOVIEMBRE 2005

ÍNDICE

Introducción.....	1
Objetivos	3
1. METODOLOGÍA.....	5
1.1 ANTECEDENTES.....	5
1.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA	7
1.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	8
1.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	9
1.4.1 Población objeto.....	9
1.4.2 Tamaño de la muestra	9
1.4.3 Distribución de la muestra.....	10
1.4.4 Método de muestreo	10
1.5 DISEÑO DE INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)	10
1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	12
1.7 PILOTAJE	14
1.8 MÉTODO DE SELECCIÓN.....	15
1.9 ANÁLISIS	15
2 CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL (CENDI)	19
2.1 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN	19
2.2 ANÁLISIS POR VARIABLE	20
2.3 ANÁLISIS POR COMPONENTE.....	22
2.4 ANÁLISIS POR VARIABLE Y COMPONENTE.....	26
2.4.1 Ambientación para la calidad	27
2.4.1.1 Componentes de la variable.....	28
2.4.2 Comunicación	28
2.4.2.1 Componentes de la variable.....	29
2.4.3 Reconocimiento y motivación.....	30
2.4.3.1 Componentes de la variable.....	31
2.4.4 Trabajo en equipo	32
2.4.4.1 Componentes de la variable.....	33
2.4.5 Gestión del capital intelectual.....	35
2.4.5.1 Componentes de la variable.....	36
2.4.6 Facilitación del desempeño.....	37
2.4.6.1 Componentes de la variable.....	37
2.4.7 Grado de satisfacción del personal	38
2.4.7.1 Componentes de la variable.....	38
2.4.8 Tolerancia al conflicto.....	39
2.4.8.1 Componentes de la variable.....	40
2.5 PUNTUACIÓN GENERAL CENDI-SEP	41
2.6 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS EN CENDI-SEP.....	42
2.7 PROPUESTAS DEL PERSONAL	44
2.8 CONCLUSIONES CENDI-SEP	51
3 JEFATURA DE SECTOR.....	55
3.1 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN	55
3.2 ANÁLISIS POR VARIABLE	56
3.3 ANÁLISIS POR COMPONENTE.....	57
3.4 ANÁLISIS POR VARIABLES Y COMPONENTES	61
3.4.1 Ambientación para la calidad	61
3.4.1.1 Componentes de la variable.....	62
3.4.2 Comunicación	62
3.4.2.1 Componentes de la variable.....	63
3.4.3 Reconocimiento y motivación.....	63
3.4.3.1 Componentes de la variable.....	64

3.4.4 Trabajo en Equipo.....	65
3.4.4.1 Componentes de la variable	65
3.4.5 Gestión del capital intelectual.....	67
3.4.5.1 Componentes de la variable	68
3.4.6 Facilitación del desempeño.....	69
3.4.6.1 Componentes de la variable	69
3.4.7 Grado de satisfacción del personal.....	69
3.4.7.1 Componentes de la variable	70
3.4.8 Tolerancia al conflicto.....	70
3.4.8.1 Componentes de la variable	71
3.5 PUNTUACIÓN MEDIA POR JEFATURA DE SECTOR	72
3.6 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS EN JEFATURAS DE SECTOR.....	73
3.7 PROPUESTAS DEL PERSONAL	76
3.8 CONCLUSIONES. JEFATURAS DE SECTOR.....	79
4. ÁREA CENTRAL.....	83
4.1 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN	83
4.2 ANÁLISIS POR VARIABLE	84
4.3 ANÁLISIS POR VARIABLES Y COMPONENTES	85
4.4 ANÁLISIS POR VARIABLES Y COMPONENTES	88
4.4.1 Ambientación para la calidad	88
4.4.1.1 Componentes de la variable	89
4.4.2 Comunicación	89
4.4.2.1 Componentes de la variable	90
4.4.3 Reconocimiento y motivación.....	91
4.4.3.1 Componentes de la variable	91
4.4.4 Trabajo en Equipo.....	93
4.4.4.1 Componentes de la variable	93
4.4.5 Gestión del capital intelectual.....	96
4.4.5.1 Componentes de la variable	97
4.4.6 Facilitación del desempeño.....	98
4.4.6.1 Componentes de la variable	98
4.4.7 Grado de satisfacción del personal.....	99
4.4.7.1 Componentes de la variable	99
4.4.8 Tolerancia al conflicto.....	100
4.4.8.1 Componentes de la variable	100
4.5 PUNTUACIÓN MEDIA GENERAL. ÁREA CENTRAL.....	102
4.6 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS EN ÁREA CENTRAL.....	103
4.7 PROPUESTAS DEL PERSONAL	105
4.8 CONCLUSIONES. ÁREA CENTRAL.....	111
5. Dirección de Educación Inicial	115
5.1 ANÁLISIS COMPARATIVO POR VARIABLE	116
5.2 INFORMACIÓN GENERAL	120
5.3 CONCLUSIONES GENERALES.....	121
5.4 BIBLIOGRAFÍA	125

Introducción

El proceso de cambio hacia un nuevo paradigma administrativo en el gobierno federal se está dando hacia los Modelos de Gestión por Calidad tales como Intragob, Modelo de Dirección por Calidad, Modelo de Innovación y Calidad (MIC), ISO-9000, etc. En ellos se considera a los diagnósticos organizacionales como un factor de gran importancia para la planeación estratégica. Por lo tanto, es necesario disponer de técnicas efectivas que nos permitan llevar a cabo el diagnóstico y la detección de áreas de mejora en la organización y el ambiente de trabajo en la Dirección de Educación Inicial.

Una de las fuentes de información más utilizadas para la realización de diagnósticos organizacionales son las encuestas; considerando su importancia, es necesario que su aplicación se lleve a cabo con métodos y metodologías claras, que permitan que la información obtenida reúna las características básicas como son: exactitud, objetividad, validez y oportunidad.

Por otra parte, la Cultura Organizacional determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que son utilizadas en la misma, sin embargo, el término cultura implica que puede ser aprendida y que evoluciona con nuevas experiencias y conocimientos, por lo tanto, puede ser modificada favorablemente para la Institución y para sus miembros, si llega a conocerse y a entenderse el sistema de valores y creencias compartidas.

Temas de interés, falta de información, falta de participación, preparación y otros, en reiteradas ocasiones se mencionan como causas de fracaso de intentos de cambio al interior de las organizaciones, por lo tanto, es necesario partir del conocimiento de dichas condiciones para poder iniciar un proceso de cambio exitoso.

Al evaluar los valores y normas de la DEI, según la percepción subjetiva de sus miembros, las creencias que éstos han desarrollado, a partir de las señales recibidas en sus áreas de trabajo, se tendrá la posibilidad de modificarlas, impulsando el comportamiento de las personas en nuevas direcciones. El fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la Institución, el cambio de actitudes, el fomento de la comunicación y la comprensión e integración de las personas posibilitará la identificación con los elementos estratégicos y el despliegue de conductas de desarrollo y automotivación.

Es así como que se presenta la Encuesta de Cultura Organizacional 2005, en esta primera entrega se exponen los resultados obtenidos en CENDI-SEP, Jefaturas de Sector y Área Central, en cuanto a las modalidades No escolarizada y Semiescolarizada por razones operativas serán concluidos durante el mes de diciembre de 2005. Es importante señalar que en este documento se podrán encontrar los resultados de la encuesta, así como la detección de áreas de mejora por prioridad, sin embargo, para el diseño final de las estrategias, se sugiere que sean abordadas pluralmente entre responsables de área y colaboradores, ya que las particularidades de cada Departamento, Subdirección o Centro Educativo, responde a ambientes y situaciones que sólo los que ahí conviven pueden llegar a solucionar.

El documento está dividido en cinco secciones: la primera expone la metodología empleada para el diseño de la encuesta, las siguientes tres corresponden a CENDI-SEP, Jefaturas de Sector y Área Central respectivamente, en la última se presenta el análisis global. Dentro del análisis de estos elementos se abordan en primera instancia la correlación de las variables utilizadas (Ambientación para la calidad, Gestión de capital intelectual, Reconocimiento y motivación, Grado de satisfacción personal, Comunicación, Facilitación del desempeño, Trabajo en equipo, Tolerancia al conflicto), su puntuación y componentes a nivel general; posteriormente se realiza en el ámbito particular definiendo prioridades en cada componente y variable, después se aborda el análisis de la información cualitativa presentando también las propuestas realizadas por el personal de los diferentes centros y áreas, con el propósito de que sean un instrumento para el diseño de estrategias de atención a las áreas de mejora detectada, se concluye con un análisis global de la Dirección, es importante mencionar que este último es preliminar, ya que se requiere la información de las modalidades No Escolarizada y Semiescolarizada.

Objetivos

Objetivo de la encuesta (Técnica)

- ♦ Proporcionar los elementos necesarios para la detección de áreas de mejora en el ámbito de Cultura Organizacional.

Objetivo del cuestionario (Instrumento)

- ♦ Conocer la opinión del personal de la Dirección de Educación Inicial acerca de las funciones y actividades que realiza en la misma, con el propósito de identificar áreas de mejora en la estructura, organización y ambiente laboral de la Institución.

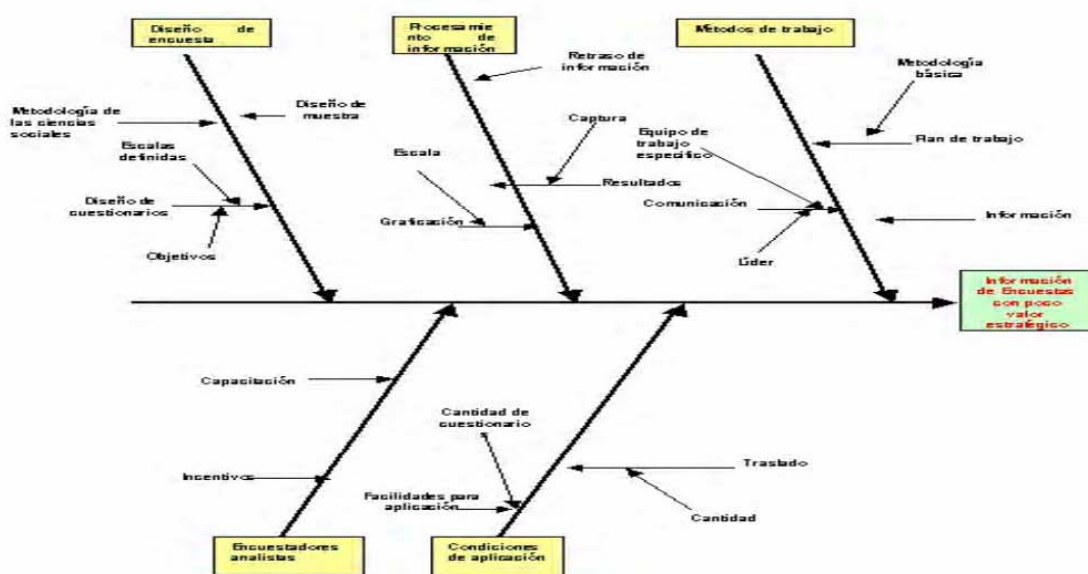
1. METODOLOGÍA

1.1 Antecedentes

La encuesta es una técnica de investigación social que en la actualidad ha adquirido gran relevancia como fuente de información para la toma de decisiones, tanto para la planeación estratégica como para los planes de contingencia, asimismo, posee ventajas en cuanto a costo, además permite hacer estudios referenciales.

Partiendo del análisis de encuestas anteriores aplicadas en la Dirección de Educación Inicial se detectaron áreas de mejora a cubrir, ya que es importante que tanto la información, como la movilización de recursos para su obtención, sean útiles para el diseño de la planeación estratégica de la DEI. Dichas áreas de mejora fueron detectadas a partir del análisis de instrumentos anteriores y de sus resultados, como herramienta para la detección de áreas de mejora se empleó el siguiente Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto o Espina de Pescado).

DIAGRAMA No1
Diagrama de Causa-Efecto. Encuestas de Cultura Organizacional de la DEI



FUENTE: Elaboración propia.

En el diseño del instrumento se tomaron en cuenta los comentarios y el análisis de la “Encuesta de Cultura Organizacional 2004”, en donde se identificaron los siguientes aspectos a mejorar:

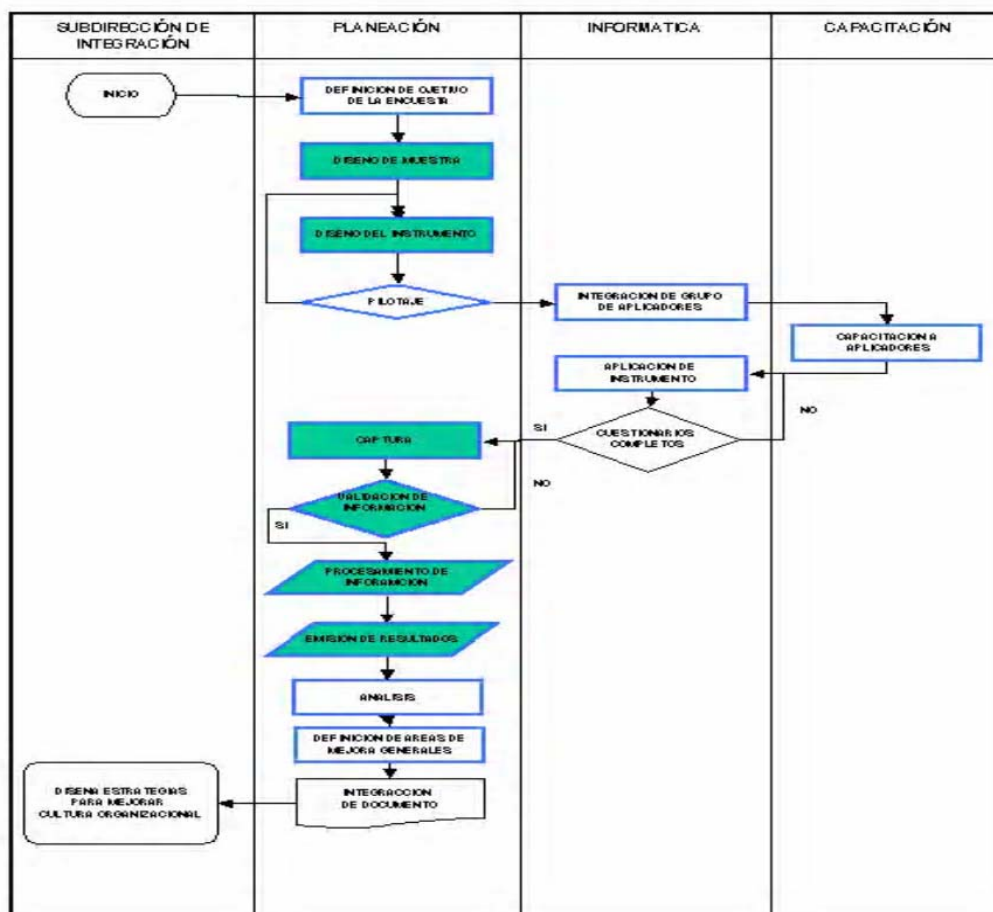
- ♦ Definición específica del objetivo, tanto de la encuesta (técnica) como del cuestionario (instrumento).
- Diseño de categorías adecuado para que la información obtenida sea relevante.
- Lenguaje y conceptos claros en las preguntas tratando de minimizar la confusión en los encuestados.
- ♦ Las preguntas se diseñaron teniendo en cuenta el objetivo del instrumento para no tener resultados contradictorios e incluso excluyentes, lo cual provoca sesgos en la información.

Con el propósito de cubrir las características básicas de la información, como son:

- *Exactitud.* La información debe reflejar la realidad de manera clara.
- *Objetividad.* Debe ser el producto de criterios establecidos que permitan la interpretación en forma estandarizada por diferentes personas en circunstancias diversas de tiempo y lugar.
- *Validez.* Ha de permitir medir en forma precisa el concepto que se estudia, con criterios uniformes.
- *Continuidad.* Ha de ser generada en forma permanente de tal manera que exista la disponibilidad de los datos a través del proceso de vigilancia.
- *Completa.* Debe contener todos los datos y variables previamente establecidas para que sea realmente útil.
- *Oportuna.* Debe generarse y notificarse a la par con los acontecimientos de tal manera que permita la toma de decisiones y la actuación inmediata.
- *Comparable.* Para que permita ser confrontada con datos similares.

Se aplicó la siguiente metodología:

Diagrama No. 2 Proceso de diseño y procesamiento de la "Encuesta de Cultura Organizacional 2005"



FUENTE: Elaboración propia.

1.2 Diseño de la encuesta

Dentro de la valoración de las condiciones de trabajo generalmente se recurren a dos clases de métodos que son complementarios: los subjetivos y los objetivos.

Los métodos objetivos (cuantitativos) utilizan técnicas que no toman en cuenta la opinión del investigado, aquí son utilizadas variables denominadas "duras" como son: asistencia, productividad, eficiencia, etc. Por el contrario, los métodos subjetivos (cualitativos) tienen en cuenta la valoración que hacen los trabajadores de su entorno laboral, en ellos son utilizadas

variables “blandas”. Dentro de estos últimos una de las técnicas de mayor utilización es la encuesta, la cual nos permite obtener información sobre un problema o un aspecto determinado a través de preguntas específicas previamente establecidas, mismas que son dirigidas a la población de estudio.

La aplicación de esta técnica tiene las siguientes ventajas e inconvenientes.

Ventajas:

- Permite planificar y diseñar las preguntas, por lo tanto existe un control más estricto en cuanto al objetivo y los resultados que se desean obtener.
- El costo de aplicación es reducido, ya que permite la aplicación masiva.
- Permite desglosar las variables a manera de que la información obtenida sea relevante.
- Permite la comparación con investigaciones similares.

Desventajas:

- La elaboración es una tarea compleja en todas sus etapas.
- La precisión del resultado depende de la colaboración del encuestado y de quien aplica el cuestionario, existiendo múltiples factores como son la disposición, estado de ánimo, la actitud del encuestado, etc.
- Los resultados están sometidos a cambio en el tiempo.

1.3 Definición de objetivos

Para iniciar el diseño de la encuesta se definió el objetivo, que es la guía en las etapas subsecuentes, marcando el rumbo para la determinación de la muestra, el diseño del instrumento (cuestionario) y la presentación de los resultados. El objetivo definido es:

- Proporcionar los elementos necesarios para la detección de áreas de mejora en el ámbito de Cultura Organizacional.

1.4 Determinación de la muestra

Una vez definidos los objetivos se determinó el tamaño de la muestra, partiendo de la población objeto, determinando el nivel de confianza de la muestra y el margen de error.

1.4.1 Población objeto

Operativo

- ♦ Personal de Centros de Desarrollo Infantil, Centros de Educación Inicial, Módulos del No Escolarizado, Jefaturas de Sector y Supervisoras.

Administrativo

- ♦ Personal de Área Central de la DEI, en donde se incluye a Jefes de Departamento y Subdirectores.

1.4.2 Tamaño de la muestra

A continuación se determinan los parámetros deseados para la muestra:

- a) Nivel de confianza o seguridad (Z_a) del 95%
- b) Margen de error del 7%

La población total de la Dirección de Educación Inicial es de 2,032 miembros, por lo tanto, se utilizó la fórmula para la determinación de la muestra en poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 p \times q}{d^2(N-1) + Z_a^2 p \times q}$$

donde:

- N = Total de la población
- $Z_a^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso deseamos un 7%)

1.4.3 Distribución de la muestra

Bajo estos parámetros el tamaño de la muestra es de 509 elementos distribuidos en planteles y área central con 391 y 118 elementos respectivamente. La distribución de los cuestionarios se hizo de acuerdo a la participación porcentual en plantilla de personal.

Cuadro No. 1 Distribución de la muestra

TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA AREA CENTRAL	118
TAMAÑO DE LA MUESTRA PLANTELES	391
TOTAL	509

Cuadro No. 2 Distribución de la muestra en centros

	POBLACIÓN OBJETO	TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA NC 95%
CENDI	1643	175
CEI	242	109
NO ESCOLARIZADO	76	55
JEFATURAS DE SECTOR	71	52
TOTAL	2032	391

FUENTE : Dirección de Educación Inicial, Subdirección de Integración Programática, Departamento de Planeación y Programación, Encuesta de Cultura Organizacional 2006.

1.4.4 Método de muestreo

El método de muestreo utilizado fue *aleatorio simple*, en el cual todos los individuos tuvieron la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra.

1.5 Diseño de instrumento (cuestionario)

En el diseño de cuestionarios se consideraron las siguientes premisas básicas:

- Se debe de tener en cuenta el objetivo de la encuesta y el propio objetivo del instrumento.
- Cada pregunta debe estar relacionada y estructurada de acuerdo al objetivo planteado.
- Debe atender a las características de confiabilidad (debe significar lo mismo para todos los que van a responder) y validez (una pregunta es válida si aporta información exacta y relevante).

Asimismo, fueron tomadas en cuenta las recomendaciones generales que hacen algunos autores al respecto.

- ♦ Lenguaje. Es necesario adaptarse al que utilizan los encuestados. Las palabras deben ser de uso familiar. Tener cuidado con las palabras: todo, siempre, jamás, ninguno, nadie, etc., ya que tiene un sentido muy drástico.
- ♦ Redacción. Debe ser lo más simple posible. Las preguntas o enunciados no deben ser muy largos.
- ♦ Consideraciones generales: Valorar si la pregunta es necesaria. Evitar duplicidad de ideas en una misma pregunta. Evitar preguntas inoportunas o poco razonables.

El instrumento se dividió en seis secciones para facilitar el análisis y para hacer más agradable y accesible el proceso de respuesta. Cabe mencionar que esto último es importante, ya que abordar a la gente para solicitarle el apoyo para responder el cuestionario puede llegar a ser desagradable para el encuestado.

Las secciones del cuestionario son las siguientes:

- I. Ambientación para la Calidad
- II. Reconocimiento y Motivación
- III. Gestión del Capital Intelectual
- IV. División del Trabajo
- V. Comunicación
- VI. Trabajo en Equipo

Las preguntas planteadas fueron mixtas, existiendo categorías cerradas y respuestas abiertas, estas últimas con el propósito de reforzar la información obtenida, ya que proporcionan elementos cualitativos importantes, complementarios para el análisis de las preguntas cerradas, asimismo, son útiles para la definición de áreas de mejora al retomar las sugerencias y elementos vertidos en el cuestionario.

1.6 Definición de variables

La información recabada mediante el cuestionario debe operacionalizarse, a través de la definición de variables, para tal efecto, se consideraron los aportes que diversos investigadores hacen en cuanto a las variables a contenidas en cuestionarios dirigidos a la evaluación del clima y la cultura organizacional, sin embargo, entre ellos difiere el tipo de dimensiones que deben ser evaluadas, aunque también tienen puntos de acuerdo, mismos que a continuación se mencionan:

CUADRO No. 3 Magnitudes utilizadas en estudios organizacionales

FOREHAND Y GILMER	FRIEDLANDER Y MAGULES	GAVIN	LAWER
1. Tamaño de la organización	1. Empeño	1. Estructura organizacional	1. Competencia
2. Estructura organizacional	2. Obstáculos y trabas	2. Obstáculo	2. Eficacia
3. Complejidad sistémica de la organización	3. Intimidad	3. Recompensa	3. Responsabilidad
4. Estilo de liderazgo	4. Espíritu de trabajo	4. Espíritu de trabajo	4. Nivel práctico
5. Orientación de fines	5. Actitud	5. Confianza y consideración de parte de los administradores	5. Concreto
	6. Acento de la producción	6. Riesgos y desafíos	6. Riesgo
	7. Confianza		7. Impulsividad
	8. Consideración		
LIKERT	LITWIN Y STRINGER	MEYER	PAYNE
1. Métodos de mando	1. Estructura organizacional	2. Conformidad	1. Tipo de organización
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Responsabilidad	3. Responsabilidad	2. Control
3. Naturaleza de los procesos de comunicación	3. Recompensa	4. Normas	
4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción	4. Riesgo	5. Recompensa	
5. Toma de decisiones	5. Apoyo	6. Claridad organizacional	
6. Fijación de los objetivos o de las direcciones	6. Normas	7. Espíritu de trabajo	
7. Procesos de control	7. Conflicto		
8. Objetivos de resultados de perfeccionamiento			

Tomando en cuenta las dimensiones o magnitudes anteriores, se llevó a cabo el diseño de variables a partir de las preguntas contenidas en el instrumento, esto se realizó con los propósitos siguientes:

- Obtener magnitudes o dimensiones de los aspectos a estudiar.
- Sobre la base de ello, lograr que el proceso de definición de áreas de mejora y estrategias específicas en los diferentes Centros Educativos, Subdirecciones y Departamentos, sea focalizado a los aspectos de cultura organizacional.
- Crear un punto de referencia para su utilización en futuros estudios sobre este tema.

Las variables definidas para el estudio de la Cultura Organizacional de la Dirección de Educación Inicial son las siguientes:

- **Ambientación para la calidad:** Implica la promoción, difusión y apropiación de los elementos estratégicos por parte del personal.
- **Gestión de capital intelectual:** Implica la formación, desarrollo, aplicación, eficiencia y mejora de los recursos de la DEI, está integrado por los conocimientos y habilidades de las personas.
- **Reconocimiento y motivación.** Se refiere a los estímulos que el personal percibe y recibe a todos los niveles de la Institución, propiciando su potencial para el logro de los resultados.
- **Grado de satisfacción personal:** Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que el personal siente al ser integrante de su área de trabajo, así como las necesidades personales que satisface con su labor.
- **Comunicación:** Implica la calidad de relaciones entre compañeros y la disposición de espacios de expresión.
- **Facilitación del desempeño:** Se refiere a los apoyos (condiciones materiales y disposición de información) que el personal percibe de la Institución.
- **Trabajo en equipo:** Mide la disposición del personal para trabajar en equipo.

- **Tolerancia al conflicto:** Se refiere a la capacidad de asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones entre sus compañeros de trabajo.

Las variables fueron conformadas a partir del resultado de 27 preguntas contenidas en el cuestionario, las cuales son denominadas *componentes de la variable* y están agrupadas de la siguiente manera:

CUADRO No. 4 Variables y sus componentes

VARIABLE	PREGUNTA
Ambientación para la calidad	1, 2
Reconocimiento y motivación	4,5,6,7,8
Comunicación	19, 20, 21, 22
Trabajo en equipo	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30
Gestión de capital intelectual	10, 11, 12, 13
Grado de satisfacción personal	8, 9
Facilitación del desempeño	17, 23
Tolerancia al conflicto	27, 30

FUENTE: Dirección de Educación Inicial, Subdirección de Integración Programática, Departamento de Planeación y Programación, Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

1.7 Pilotaje

Una vez diseñado el instrumento se procedió al pilotaje, cuya finalidad fue detectar errores en el diseño del mismo y en las condiciones para su aplicación. A partir del pilotaje se evaluaron los siguientes aspectos:

- Secuencia lógica de las preguntas
- Facilidad de respuesta para el encuestado
- Tiempo promedio de llenado
- Disposición de los encuestados para participar
- Ambiente adecuado para la aplicación

El pilotaje se llevó a cabo entre 10 personas adscritas a la Subdirección de Integración Programática, que fueron elegidas de manera aleatoria. La distribución se realizó de la

siguiente manera: 3 personas de Planeación, 3 de Informática, 3 de Control Escolar y Ventanilla Única y 1 de la Subdirección de Integración Programática y el Área de Difusión.

1.8 Método de selección

El método de selección utilizado fue simple aleatorio, utilizando como instrumento, una tabla de números aleatorios para evitar sesgos en la información:

CUADRO No. 5 Tabla de números aleatorios

		HORARIOS Y ORDEN ALEATORIO DE APLICACIÓN									
ÁREA	CUESTIONARIOS A APLICAR	8:30 + 10:00	10:30 + 11:00	11:30 + 12:00	13:00 + 13:30	13:30 + 14:00	14:30 + 15:00	1	2	3	
Subdirección de Asesoría Técnica y Formación	2	03 04	05 06	07 08	09 10	11 12	13 14	15 16	17 18	19 20	
Asesoría Técnica	20	21 22 23	24 25 26	27 28 29	30 31 32	33 34 35	36 37 38	39 40 41	42 43 44	45 46 47	
Formación	11	48 49 50	51 52 53	54 55 56	57 58 59	60 61 62	63 64 65	66 67 68	69 70 71	72 73 74	
Formación	19	75 76 77	78 79 80	81 82 83	84 85 86	87 88 89	90 91 92	93 94 95	96 97 98	99 00 01	
Subdirección de Operación	2	02 03	04 05	06 07	08 09	10 11	12 13	14 15	16 17	18 19	
Operación	8	20 21 22	23 24 25	26 27 28	29 30 31	32 33 34	35 36 37	38 39 40	41 42 43	44 45 46	
Control Escolar	11	47 48 49	50 51 52	53 54 55	56 57 58	59 60 61	62 63 64	65 66 67	68 69 70	71 72 73	
Subdirección de Apoyo Técnico y Operativo	4	01 02 03	04 05 06	07 08 09	10 11 12	13 14 15	16 17 18	19 20 21	22 23 24	25 26 27	
Operativo	6	28 29 30	31 32 33	34 35 36	37 38 39	40 41 42	43 44 45	46 47 48	49 50 51	52 53 54	
Operativo	6	55 56 57	58 59 60	61 62 63	64 65 66	67 68 69	70 71 72	73 74 75	76 77 78	79 80 81	
Subdirección de Planeación y Programación	2	00 01	02 03	04 05	06 07	08 09	10 11	12 13	14 15	16 17	
Planeación	6	18 19 20	21 22 23	24 25 26	27 28 29	30 31 32	33 34 35	36 37 38	39 40 41	42 43 44	
Planeación	6	45 46 47	48 49 50	51 52 53	54 55 56	57 58 59	60 61 62	63 64 65	66 67 68	69 70 71	
Planeación y Programación	6	72 73 74	75 76 77	78 79 80	81 82 83	84 85 86	87 88 89	90 91 92	93 94 95	96 97 98	
Subdirección de Coordinación y Control de Calidad	2	00 01	02 03	04 05	06 07	08 09	10 11	12 13	14 15	16 17	
Coordinación	3	18 19 20	21 22 23	24 25 26	27 28 29	30 31 32	33 34 35	36 37 38	39 40 41	42 43 44	
Control de Calidad	2	45 46 47	48 49 50	51 52 53	54 55 56	57 58 59	60 61 62	63 64 65	66 67 68	69 70 71	

Instrucciones:
 Área de Interés: seleccionar de cada columna el responsable con la planilla correspondiente.
 Por ejemplo, en la Subdirección de Asesoría Técnica se deben aplicar 2 cuestionarios de acuerdo a la columna CUESTIONARIOS A APLICAR.
 1. Se consulta en la primera columna el número aleatorio que en este ejemplo es 3.
 2. Se consulta el número 3 en la planilla de la Subdirección de Asesoría Técnica y se selecciona a la persona correspondiente.
 3. Para obtener el segundo entrevistado se repite el paso 1 pero ahora con la segunda columna y así sucesivamente hasta que se termine la selección con el color correspondiente.
 4. Se consulta el ejemplo de horario propuesto para la aplicación de los cuestionarios en el Anexo 1.

NOTA 1: En los casos en que la persona seleccionada no se encuentre por algún motivo se elige el número repetido de la columna 1 de la TABLA DE SUSTITUCIÓN para reemplazar a la persona.
 NOTA 2: Los grupos de aplicación de cuestionarios corresponden a los grupos de aplicación.

ÁREA	LUGAR DE APLICACIÓN	RESP
------	---------------------	------

FUENTE: Dirección de Educación Inicial, Subdirección de Integración Programática, Departamento de Planeación y Programación, Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

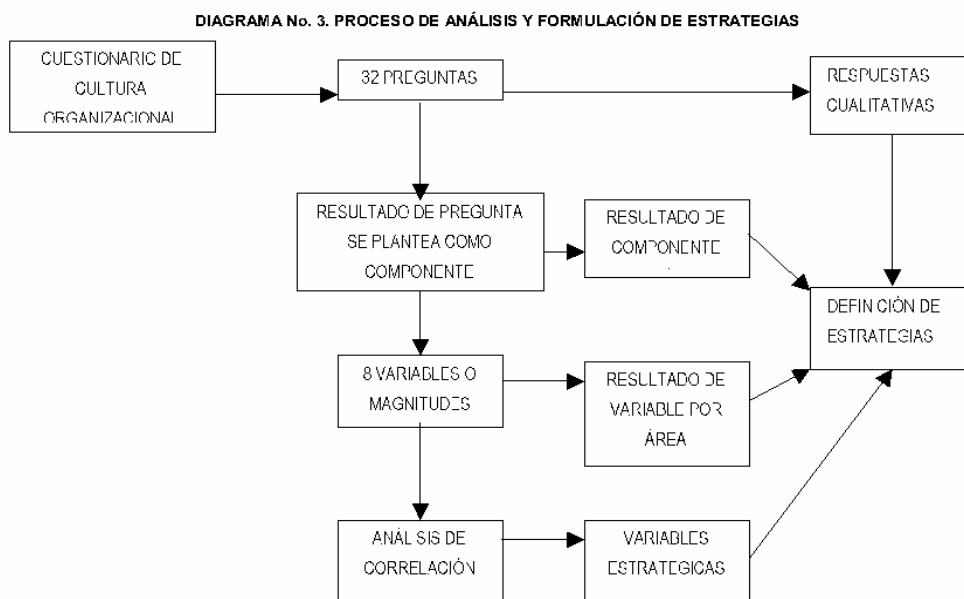
Una vez aplicados los cuestionarios fueron recabados y validados, asimismo fueron organizados por folio y área correspondiente.

1.9 Análisis

El análisis de la información obtenida, tiene como objetivo la detección de variables relacionadas, para tal efecto y dada la naturaleza de la información, se realizó un análisis descriptivo, a través del cual se pudo observar el comportamiento de la muestra mediante gráficos y tablas.

Por cada una de las secciones (CENDI, Jefatura de Sector, Área Central), se realizó un análisis general de correlación entre variables exponiendo los casos de mayor relevancia, así como la puntuación por variable y por pregunta o componente. Posteriormente se efectúa de manera particular definiendo prioridades, tomando en cuenta los centros o áreas que se encuentran por debajo de la media observada en cada variable.

El proceso de análisis se presenta a continuación:



SECCIÓN II

CULTURA ORGANIZACIONAL

CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL

2 CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL (CENDI)

2.1 Análisis de correlación

La correlación es una relación recíproca entre las variables, es decir cualquier cambio en una de ellas va a provocar cambios en la otra; es el grado en que las variables se influyen y determinan mutuamente. Conocer cuáles variables tienen una relación estrecha, permite identificar las que pueden ser abordadas en primera instancia, previniendo los efectos en las otras magnitudes, es decir, las que pueden lograr un efecto multiplicador en el resto de las variables. Cabe mencionar que este análisis es a nivel general en los CENDI-SEP.

CUADRO No. 6 Coeficientes de correlación .CENDI-SEP

VARIABLES	AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	GESTIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL	GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	TOLERANCIA AL CONFLICTO
AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	1							
RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	0.0129	1						
COMUNICACIÓN	0.2713	0.6383	1					
TRABAJO EN EQUIPO	0.3458	0.5130	0.6806	1				
GESTIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL	0.2770	0.4339	0.2574	0.4071	1			
GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	0.2369	0.3346	0.2030	0.2468	0.4606	1		
FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	0.1242	0.3989	0.4335	0.2059	0.3725	0.1692	1	
TOLERANCIA AL CONFLICTO	0.1521	0.3886	0.6354	0.8819	0.1226	0.1708	0.1475	1

FUENTE : Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2009.

Del cuadro No. 6 se observa que la correlación más alta entre las variables se da entre **Trabajo en Equipo y Tolerancia al conflicto** presentando una incidencia del 88.19%; es

decir, si el personal asimila las divergencias de opinión entre los compañeros de trabajo se mejoran las formas de trabajar en equipo.

Asimismo, destaca la correlación existente entre las variables **Comunicación-Trabajo en equipo** (68.08%), **Comunicación-Reconocimiento y motivación** (63.83%) y **Comunicación-Tolerancia al conflicto** (63.83%).

2.2 Análisis por variable

A continuación se presentan los valores de las variables por CENDI-SEP obtenidos a partir de la media de los componentes de cada magnitud:

CUADRO No. 7 Puntuación media por variable en CENDI-SEP

CENDI	AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	GESTIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL	GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	TOLERANCIA AL CONFLICTO
1	6.20	8.72	7.80	8.57	8.78	8.00	6.80	8.40
2	5.40	9.28	8.30	9.37	9.60	7.60	7.60	9.20
3	4.25	9.00	8.53	8.29	8.63	7.00	8.50	8.75
4	4.80	7.84	6.70	8.29	9.10	7.00	6.20	8.00
5	7.20	7.92	7.70	8.23	9.70	7.60	7.40	8.20
6	5.25	8.50	8.13	8.57	8.75	6.50	7.75	9.00
7	4.78	6.67	6.51	7.21	7.61	5.67	6.56	7.33
8	6.75	8.20	7.88	9.07	8.63	8.25	8.00	9.75
9	6.80	7.76	8.10	9.03	9.20	5.80	7.20	8.60
10	7.25	8.10	7.88	8.74	8.13	6.00	7.25	8.25
11	6.20	8.96	8.10	8.40	6.90	7.40	6.60	8.40
12	4.20	8.64	6.40	7.14	9.10	7.40	8.80	6.80
13	5.25	9.20	8.25	8.57	8.75	7.50	7.00	8.50
14	5.67	8.20	7.58	8.24	8.92	6.33	7.50	8.17
15	7.75	9.00	8.00	8.93	9.50	7.50	7.75	8.50
16	8.25	8.90	8.38	8.07	8.75	7.75	7.50	7.50
18	8.00	8.60	8.58	9.05	9.33	8.00	8.50	9.00
19	5.17	8.87	7.83	8.62	9.17	7.33	8.17	8.17
21	3.80	9.04	8.40	8.91	8.80	6.60	7.20	9.20
22	6.33	8.73	7.67	8.38	8.92	7.33	6.33	8.33
23	8.00	8.67	7.83	8.92	9.22	7.78	8.33	8.56
24	6.13	8.40	7.38	8.64	6.31	6.50	7.25	9.00
25	6.60	7.76	7.80	8.11	8.80	5.80	8.00	8.00

Dirección de Educación Inicial

SECCIÓN II CENDI-SEP

CENDI	AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL	GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	TOLERANCIA AL CONFLICTO
27	6.50	8.20	7.25	7.95	9.50	8.83	8.00	7.67
28	5.80	8.24	6.85	8.06	8.85	6.80	6.80	8.00
29	6.50	7.60	6.50	7.90	6.50	7.17	5.50	8.00
30	6.80	8.24	7.25	8.49	9.05	7.20	6.70	8.40
31	5.67	8.20	7.33	8.71	6.50	6.50	7.00	8.50
32	8.17	8.93	8.33	9.52	9.17	6.50	8.17	9.33
MEDIA	6.19	8.43	7.70	8.46	8.90	7.02	7.41	8.40

FUENTE : Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

De acuerdo a los resultados obtenidos y a la puntuación **Media por variable** en CENDI-SEP, la atención a las áreas de mejora está en el siguiente orden:

CUADRO No. 9 Media por variable y prioridad en CENDI-SEP

PRIORIDAD	CENDI	PUNTUACIÓN MEDIA
1	AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	6.19
2	GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	7.02
3	FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	7.41
4	COMUNICACIÓN	7.7
5	TOLERANCIA AL CONFLICTO	8.4
6	RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	8.43
7	TRABAJO EN EQUIPO	8.46
8	GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL	8.9

FUENTE : Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

De acuerdo a los valores obtenidos del análisis de correlación y tomando en cuenta el orden de prioridad de las variables, podemos afirmar que la variable **Comunicación** impacta en un número importante de magnitudes, por lo que en CENDI-SEP se constituye como un elemento estratégico de gran importancia, ya que las acciones tendientes a elevar esta variable incidirá positivamente en **Trabajo en equipo**, **Reconocimiento y motivación** y **Tolerancia al conflicto**.

2.3 Análisis por componente

A continuación se muestran los resultados que se obtuvieron por cada uno de los componentes en los 29 CENDI-SEP, mismos que fueron empleados para la conformación de las ocho variables empleadas para el análisis:

GUADRO No. 10 Puntuación media por pregunta en CENDI-SEP

Primera parte

PREGUNTA	CENDI																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	19	21	22	23	24	25	27	28	29	30	31	32	MEDIA		
1. Marca los elementos estratégicos de la Dirección de Educación Inicial que conoces (puedes marcar más de uno)	6.80	6.40	5.00	5.60	8.40	6.50	6.44	7.00	7.60	8.50	6.80	5.20	6.50	7.00	9.00	9.50	3.00	5.67	5.60	7.33	8.22	5.75	8.00	6.67	6.40	7.67	7.20	6.00	8.33	7.07		
2. De acuerdo a los que conoces, ¿con cuáles sientes identificado? (puedes marcar más de uno)	5.60	4.40	3.50	4.00	6.00	4.00	3.11	6.60	6.00	6.00	3.20	3.20	4.00	4.33	6.50	7.00	7.00	4.67	2.00	5.33	7.78	5.50	5.20	6.33	5.20	5.33	6.40	5.33	8.00	5.22		
4. De acuerdo a tu percepción, ¿cuánto impacto tiene tu trabajo en las actividades de la Dirección de Educación Inicial?	9.20	10.00	8.50	9.20	8.40	8.50	8.22	9.50	6.40	9.50	9.60	8.00	7.50	9.67	9.50	9.50	9.33	9.67	8.40	9.33	8.22	9.00	8.40	7.67	9.40	7.00	8.20	8.33	8.33	8.71		
5. ¿En las actividades de tu área de trabajo?	10.00	9.20	10.00	10.00	9.20	10.00	7.11	9.50	9.20	10.00	10.00	9.60	9.50	9.67	10.00	10.00	8.67	8.67	9.60	10.00	10.00	9.50	9.20	8.67	9.80	9.00	9.20	9.33	10.00	9.47		
6. ¿Consideras que tu trabajo y tu persona son valorados como integrante de la DEP?	7.60	7.60	8.00	5.20	6.40	6.00	5.11	5.00	7.60	6.00	8.80	7.60	9.00	7.67	7.50	8.00	9.00	8.33	8.80	7.00	8.44	7.75	6.40	7.33	7.20	6.00	6.80	6.33	5.00	7.26		
7. Cuando cumples un tiempo y forma con una actividad encomendada, ¿recibes el reconocimiento de tu jefe?	7.60	9.60	9.50	5.60	6.40	8.00	5.33	7.00	7.20	6.00	7.20	8.80	10.00	6.00	8.00	7.50	7.33	8.00	8.80	7.33	7.56	6.50	5.60	8.00	5.60	6.00	7.80	7.67	7.67	7.36		
8. ¿Te gusta ser integrante de tu área de trabajo?	9.20	10.00	9.00	9.20	9.20	10.00	7.56	10.00	8.40	9.00	9.20	9.20	10.00	8.00	10.00	9.50	9.67	9.67	9.60	10.00	9.11	9.25	9.20	9.33	9.20	10.00	9.40	9.33	5.67	9.34		
9. ¿Cuáles son las necesidades personales que satisfaces con tu actividad laboral en tu área de trabajo? (puedes marcar más de una)	6.60	5.20	5.00	4.80	6.00	3.00	3.78	6.50	3.20	3.00	5.60	5.60	5.00	4.67	5.00	6.00	5.33	5.00	3.60	4.67	6.44	3.75	2.40	4.33	4.40	4.33	5.00	3.67	3.33	4.70		
10. ¿Estás asignado a alguna actividad de tu interés o donde tengas mayor experiencia y/o conocimientos?	7.60	9.60	6.50	6.80	9.20	9.00	6.67	8.00	8.40	8.00	7.60	8.40	9.00	8.00	9.50	7.50	8.67	8.67	7.67	7.67	8.44	8.44	8.44	8.33	8.40	6.33	7.60	8.67	7.00	8.08		
11. ¿Consideras importante el intercambio de conocimientos y experiencias entre los integrantes de tu área de trabajo?	9.50	10.00	9.50	10.00	10.00	8.50	8.22	9.00	9.20	8.00	10.00	9.60	8.00	9.33	9.50	10.00	9.67	9.67	9.20	10.00	9.56	8.50	9.20	9.67	8.80	8.67	10.00	8.00	9.67	9.27		

FUENTE: Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2016.

CUADRO No. 10 Puntuación media por pregunta en CENDI-SEP

Cortina

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	19	21	22	23	24	25	27	28	29	30	31	32	MEDIA	
12. ¿Estarias dispuesto a transmitir tus conocimientos y experiencias a tus compañeros de tu área de trabajo?	8.40	9.20	9.50	10.00	9.60	8.00	8.00	9.00	9.20	9.00	8.40	9.00	9.67	9.78	8.50	9.60	10.00	10.00	9.20	9.67	9.78	8.50	9.60	10.00	9.40	9.00	9.80	9.00	10.00	9.31	
13. ¿Consideras necesario ampliar tus conocimientos sobre algún área en particular para mejorar tu desempeño laboral?	9.60	9.20	9.00	9.60	10.00	9.50	7.56	8.50	10.00	7.50	8.80	10.00	9.00	8.67	9.50	7.50	9.00	8.33	9.20	8.33	9.11	7.50	8.00	10.00	8.80	10.00	8.80	8.33	10.00	8.84	
17. ¿Consideras que la información, materiales, mobiliario y equipo, etc., de que dispones en tu área de trabajo son suficientes para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios?	6.80	8.00	8.50	6.00	7.20	8.00	6.00	8.00	7.20	7.50	7.20	9.20	6.50	8.00	7.50	7.50	8.33	8.33	6.80	6.67	8.44	7.25	8.00	8.00	7.00	5.33	5.60	6.67	8.33	7.41	
19. Las relaciones con tus compañeros de trabajo son :	7.60	8.80	8.50	8.00	8.00	8.50	8.00	8.50	7.60	9.50	8.00	7.20	8.50	7.67	8.50	8.00	8.33	8.33	8.40	9.00	8.44	8.50	8.00	8.00	8.00	8.33	8.00	8.00	8.00	8.33	8.23
20. ¿Tu jefe te informa con transparencia sobre tomas importantes, por ejemplo, promociones, evaluación del rendimiento, etc.?	8.00	10.00	10.00	6.80	7.60	9.00	6.67	9.00	8.40	7.00	9.20	7.20	10.00	7.67	8.50	9.50	9.33	8.33	9.20	8.33	9.11	8.00	7.60	7.67	5.40	6.00	7.60	8.33	5.33	8.27	
21. ¿Existen espacios para expresar tus inquietudes, necesidades, opiniones y sugerencias?	8.00	9.20	9.00	6.40	8.00	8.00	4.67	7.50	8.40	7.50	8.40	7.60	8.50	6.67	8.50	8.50	8.33	7.67	8.00	7.67	7.56	6.75	7.60	7.00	5.20	5.67	7.20	7.67	5.67	7.51	
22. ¿Las relaciones interpersonales influyen en el desempeño de tu trabajo?	7.50	6.20	7.00	5.50	7.20	7.00	7.11	6.50	8.00	7.50	6.80	3.60	6.00	8.33	6.50	7.50	8.33	7.00	8.00	5.67	6.22	6.25	8.00	6.33	6.80	6.00	5.20	5.33	10.00	6.81	
23. El mobiliario y equipo del que dispones, ¿son los adecuados y suficientes para realizar tu trabajo?	6.80	7.20	8.50	6.40	7.60	7.50	7.11	8.00	7.20	7.00	6.00	8.40	7.50	7.00	8.00	7.50	8.67	8.00	7.60	7.00	8.22	7.25	8.00	8.00	5.60	5.67	5.80	7.33	8.00	7.41	

FUENTE: Dirección de Educación Inicial, Subdirección de Integración Programática, Departamento de Planeación y Programación, Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

CUADRO No. 10 Puntuación media por pregunta en CENDI-SEP

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	19	21	22	23	24	25	27	28	29	30	31	32	MEDIA
24. En las actividades que realizas dentro de tu área de trabajo, ¿qué importancia tiene para ti el trabajo en equipo?	9.60	10.00	9.50	9.60	10.00	9.00	9.33	10.00	9.60	9.00	10.00	7.60	9.50	9.67	10.00	9.50	10.00	9.67	9.60	9.67	10.00	9.50	8.60	9.67	7.00	9.33	9.80	9.67	9.67	9.46
25. ¿Te gusta trabajar en equipo?	9.20	9.20	8.00	9.60	9.20	9.00	7.78	10.00	8.80	9.00	8.00	6.80	7.00	9.00	9.00	8.50	10.00	9.33	9.60	10.00	9.11	9.00	7.60	9.33	9.00	9.00	9.40	8.67	9.33	8.88
26. El personal de tu área ¿trabaja en equipo?	8.40	9.60	8.00	7.60	8.40	8.00	6.88	8.50	9.50	7.50	8.00	6.40	8.50	7.67	9.00	8.00	8.67	7.67	8.00	7.67	8.89	8.50	7.60	7.67	7.60	8.33	8.00	8.00	9.67	8.15
27. En tu área de trabajo ¿existe un clima de confianza y apoyo mutuo entre los que ahí laboran?	8.00	8.80	7.50	7.20	7.60	8.50	6.67	10.00	8.40	7.50	8.00	6.00	8.00	7.00	8.00	6.50	8.67	7.00	9.60	8.00	8.22	8.50	8.00	7.33	7.60	7.67	7.60	8.00	10.00	7.93
28. ¿Existe una definición clara de las responsabilidades de cada uno de los miembros de mi área de trabajo?	8.00	9.60	8.00	7.60	8.40	7.50	6.22	10.00	10.00	9.00	8.40	8.00	9.50	7.33	9.50	8.00	9.33	9.67	8.80	8.33	8.89	8.75	9.20	7.67	7.80	6.67	7.80	9.00	10.00	8.52
29. ¿Recibes recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte de tu jefe?	8.00	8.80	7.00	7.60	8.20	8.50	5.56	5.50	8.30	6.00	7.00	7.60	8.50	7.67	8.00	7.50	7.33	7.67	8.00	6.33	8.44	6.75	7.60	6.00	6.00	6.00	7.60	8.67	9.33	7.34
30. Las observaciones que pueden llegar a hacer sobre tu trabajo ¿te molestan?	8.80	9.60	10.00	8.80	8.80	9.50	8.00	9.50	8.80	9.00	8.80	7.60	9.00	9.33	9.00	8.50	9.33	9.33	8.80	8.67	8.69	9.50	8.00	8.00	8.40	8.33	9.20	9.00	8.67	8.87
MEDIA POR CENDI	8.11	8.59	8.10	7.49	8.08	7.96	6.68	8.26	8.10	7.74	8.02	7.47	8.14	7.83	8.54	8.28	8.69	8.17	8.08	7.99	8.52	7.83	7.74	7.88	7.48	7.27	7.91	7.77	8.69	7.98

FUENTE: Dirección de Educación Inicial, Subdirección de Integración Programática, Departamento de Planeación y Programación, Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

Continúa

A partir de esta información se pueden observar los aspectos generales a mejorar en CENDI-SEP, las acciones que se lleven a cabo para atender los componentes prioritarios presentados en el cuadro No. 11, se verán reflejados en un mejor desempeño de las variables.

CUADRO No. 11 Prioridad por componente en CENDI-SEP

PRIORIDAD	COMPONENTE/PREGUNTA	MEDIA
1	Necesidades personales que satisface con la actividad laboral en el área de trabajo (pregunta 9)	4.70
2	Identificación con elementos estratégicos (pregunta 2)	5.22
3	Relaciones interpersonales que influyen en el desempeño del trabajo (pregunta 22)	6.81
4	Conocimiento de los elementos estratégicos (pregunta 1)	7.07
5	Valoración del trabajo y la persona (pregunta 6)	7.26
6	Recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte del responsable del área (pregunta 29)	7.34
7	Reconocimiento por parte del responsable del área (pregunta 7)	7.36
8	Mobiliarios y equipo adecuados y suficientes para realizar el trabajo (pregunta 23)	7.41
9	Disponición de información, materiales, mobiliario y equipo, etc., en el área de trabajo, suficientes para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios (pregunta 17)	7.41
11	Disponibilidad de espacios de expresión para inquietudes, necesidades, opiniones y sugerencias (pregunta 21)	7.51
12	Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (pregunta 27)	7.93
MEDIA GENERAL EN CENDI-SEP		7.98

FUENTE: Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2006.

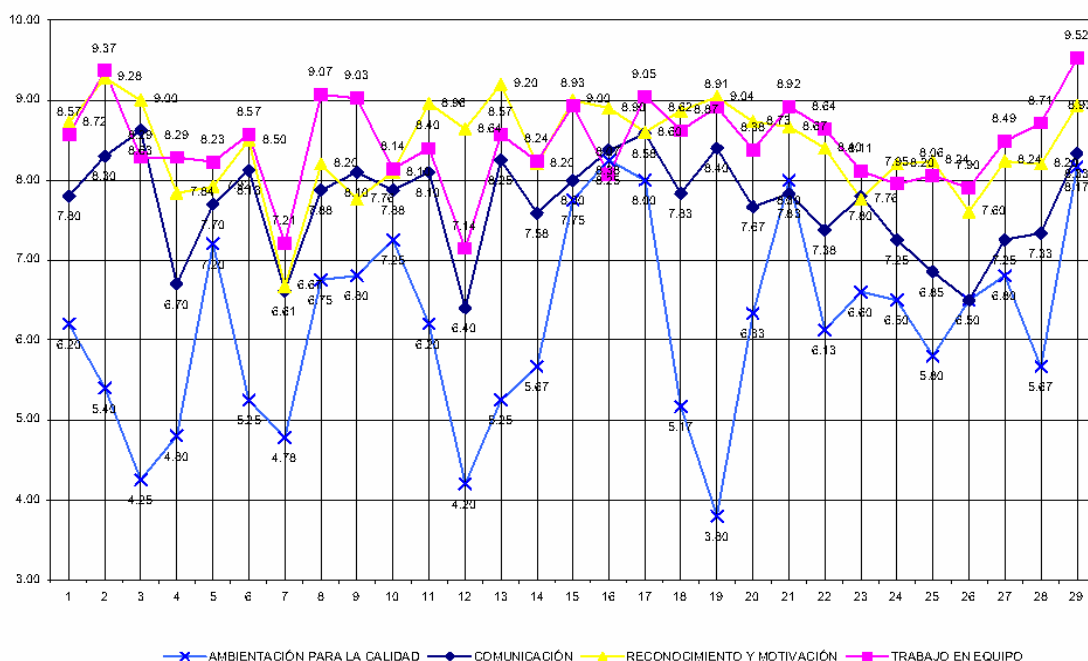
2.4 Análisis por variable y componente

A continuación observaremos en las gráficas 1 y 2, los resultados específicos de las variables, presentando en orden de prioridad los CENDI-SEP, en donde es necesario llevar a cabo acciones para fortalecer los aspectos que son considerados en la variable.

Asimismo, con el propósito de contar con mayores elementos para la definición de estrategias, se lleva a cabo el análisis de los componentes de las variables, presentando los CENDI prioritarios de atención en cada componente. Cabe mencionar que las prioridades se

definieron a partir de la media observada, tomando en cuenta aquellos casos que están por debajo de la misma.

GRÁFICA No. 1 VARIABLES CENDI-SEP



FUENTE : Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

2.4.1 Ambientación para la calidad

En la gráfica No. 1 se observa que esta variable obtuvo la de menor puntuación promedio (6.19), lo que significa que es necesario aplicar nuevas formas de promoción, difusión y apropiación de los elementos estratégicos de la DEI, principalmente en los CENDI-SEP siguientes:

PRIORIDAD	CENDI-SEP	MEDIA
1.	CENDI No. 21	3.80
2.	CENDI No. 12	4.20
3.	CENDI No. 3	4.25
4.	CENDI No. 7	4.78
5.	CENDI No. 4	4.80
6.	CENDI No. 19	5.17
7.	CENDI No. 6	5.25
8.	CENDI No. 13	5.25
9.	CENDI No. 2	5.40

PRIORIDAD	CENDI-SEP	MEDIA
10.	CENDI No. 14	5.67
11.	CENDI No. 31	5.67
12.	CENDI No. 28	5.80
13.	CENDI No. 24	6.13
MEDIA DE LA VARIABLE		6.19

2.4.1.1 Componentes de la variable

Los dos componentes de la variable **Ambientación para la calidad** y los centros prioritarios de atención en cada uno son los siguientes:

Conocimiento de los elementos estratégicos (pregunta 1)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 3	5.00
2. CENDI No. 12	5.20
3. CENDI No. 4	5.60
4. CENDI No. 21	5.60
5. CENDI No. 19	5.67
6. CENDI No. 31	6.00
7. CENDI No. 2	6.40
8. CENDI No. 28	6.40
9. CENDI No. 7	6.44
10. CENDI No. 6	6.50
11. CENDI No. 13	6.50
12. CENDI No. 27	6.67
13. CENDI No. 24	6.75
14. CENDI No. 1	6.80
15. CENDI No. 11	6.80
16. CENDI No. 8	7.00
17. CENDI No. 14	7.00
MEDIA POR COMPONENTE	7.07

Identificación con elementos estratégicos (pregunta 2)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 21	2.00
2. CENDI No. 7	3.11
3. CENDI No. 11	3.20
4. CENDI No. 12	3.20
5. CENDI No. 3	3.50
6. CENDI No. 4	4.00
7. CENDI No. 6	4.00
8. CENDI No. 13	4.00
9. CENDI No. 14	4.33
10. CENDI No. 2	4.40
11. CENDI No. 19	4.67
12. CENDI No. 25	5.20
13. CENDI No. 28	5.20
MEDIA POR COMPONENTE	5.22

De acuerdo con los resultados, el componente de **Identificación con elementos estratégicos** es el más bajo (5.22), por lo que es importante que los CENDI mencionados trabajen con su personal para involucrarlos con los elementos estratégicos de la DEI.

2.4.2 Comunicación

Esta variable implica la calidad de las relaciones entre compañeros y la disposición de espacios de expresión en el área laboral. El promedio de esta variable es de 7.70, como se observa en la gráfica No 1, los CENDI con áreas de mejora prioritarias en este aspecto son:

PRIORIDAD	CENDI	PUNTUACIÓN
1.	CENDI No. 12	6.40
2.	CENDI No. 29	6.50
3.	CENDI No. 7	6.61
4.	CENDI No. 4	6.70
5.	CENDI No. 28	6.85
6.	CENDI No. 27	7.25
7.	CENDI No. 30	7.25
8.	CENDI No. 31	7.33
9.	CENDI No. 24	7.38
10.	CENDI No. 14	7.58
11.	CENDI No. 22	7.67
12.	CENDI No. 5	7.70
MEDIA POR VARIABLE		7.70

2.4.2.1 Componentes de la variable

La variable **comunicación** esta integrada por los siguientes cuatro componentes y centros prioritarios:

Relaciones con compañeros de trabajo (pregunta 19)		
	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 12	7.20
2.	CENDI No. 1	7.60
3.	CENDI No. 9	7.60
4.	CENDI No. 14	7.67
5.	CENDI No. 4	8.00
6.	CENDI No. 5	8.00
7.	CENDI No. 7	8.00
8.	CENDI No. 11	8.00
9.	CENDI No. 16	8.00
10.	CENDI No. 25	8.00
11.	CENDI No. 27	8.00
12.	CENDI No. 28	8.00
13.	CENDI No. 30	8.00
14.	CENDI No. 31	8.00
MEDIA POR COMPONENTE		8.23

Transparencia en la información proporcionada por el responsable de área (pregunta 20)		
	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 29	6.00
2.	CENDI No. 28	6.40
3.	CENDI No. 7	6.67
4.	CENDI No. 4	6.80
5.	CENDI No. 10	7.00
6.	CENDI No. 12	7.20
7.	CENDI No. 5	7.60
8.	CENDI No. 25	7.60
9.	CENDI No. 30	7.60
10.	CENDI No. 14	7.67
11.	CENDI No. 27	7.67
12.	CENDI No. 1	8.00
13.	CENDI No. 24	8.00
MEDIA POR COMPONENTE		8.27

Disponibilidad de espacios de expresión para inquietudes, necesidades, opiniones y sugerencias (pregunta 21)		
	CENDI	PUNTUACIÓN
1.	CENDI No. 7	4.67
2.	CENDI No. 29	5.67
3.	CENDI No. 32	5.67
4.	CENDI No. 28	6.20
5.	CENDI No. 4	6.40
6.	CENDI No. 14	6.67
7.	CENDI No. 24	6.75
8.	CENDI No. 27	7.00

Relaciones interpersonales que influyen en el desempeño del trabajo (pregunta 22)		
	CENDI	PUNTUACIÓN
1.	CENDI No. 12	3.60
2.	CENDI No. 2	5.20
3.	CENDI No. 31	5.33
4.	CENDI No. 4	5.60
5.	CENDI No. 22	5.67
6.	CENDI No. 13	6.00
7.	CENDI No. 29	6.00
8.	CENDI No. 30	6.20

Disponibilidad de espacios de expresión para inquietudes, necesidades, opiniones y sugerencias (pregunta 21)	
9. CENDI No. 30	7.20
10. CENDI No. 8	7.50
11. CENDI No. 10	7.50
MEDIA POR COMPONENTE	7.51

Relaciones interpersonales que influyen en el desempeño del trabajo (pregunta 22)	
9. CENDI No. 23	6.22
10. CENDI No. 24	6.25
11. CENDI No. 27	6.33
12. CENDI No. 8	6.50
13. CENDI No. 15	6.50
14. CENDI No. 11	6.80
15. CENDI No. 28	6.80
MEDIA POR COMPONENTE	6.81

De acuerdo lo observado en los componentes: **Disponibilidad de espacios de expresión para inquietudes, necesidades, opiniones y sugerencias (7.51)** y **Relaciones interpersonales que influyen en el desempeño del trabajo (6.81)**, se sugiere tomar medidas para la creación o definición de espacios o formas para que el personal pueda expresarse; además es necesario fortalecer las relaciones con los compañeros de trabajo, con la finalidad de que las relaciones interpersonales no influyan en las actividades cotidianas en los CENDI.

2.4.3 Reconocimiento y motivación

Esta variable se refiere a los estímulos que el personal percibe y recibe a todos los niveles de la Institución, propiciando su potencial para el logro de los resultados. El promedio de puntuación en CENDI-SEP es de 8.43, los planteles que se encuentran por debajo de la media y que requieren mejora en este aspecto son:

PRIORIDAD	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 7	6.67
2.	CENDI No. 29	7.60
3.	CENDI No. 9	7.76
4.	CENDI No. 25	7.76
5.	CENDI No. 4	7.84
6.	CENDI No. 5	7.92
7.	CENDI No. 10	8.10
8.	CENDI No. 8	8.20
9.	CENDI No. 14	8.20
10.	CENDI No. 27	8.20
11.	CENDI No. 31	8.20
12.	CENDI No. 28	8.24
13.	CENDI No. 30	8.24
14.	CENDI No. 24	8.40
MEDIA POR VARIABLE		8.43

2.4.3.1 Componentes de la variable

A su vez esta variable está integrada por los componentes y prioridades que a continuación se muestran:

Percepción del impacto del trabajo personal en las actividades de la Dirección de Educación Inicial (pregunta 4)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 9	6.40
2. CENDI No. 29	7.00
3. CENDI No. 13	7.50
4. CENDI No. 27	7.67
5. CENDI No. 12	8.00
6. CENDI No. 30	8.20
7. CENDI No. 7	8.22
8. CENDI No. 23	8.22
9. CENDI No. 31	8.33
10. CENDI No. 32	8.33
11. CENDI No. 5	8.40
12. CENDI No. 21	8.40
13. CENDI No. 25	8.40
14. CENDI No. 3	8.50
15. CENDI No. 6	8.50
MEDIA POR COMPONENTE	8.71

Percepción del impacto del trabajo personal en las actividades de la propia área de trabajo (pregunta 5)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 7	7.11
2. CENDI No. 18	8.67
3. CENDI No. 19	8.67
4. CENDI No. 27	8.67
5. CENDI No. 29	9.00
6. CENDI No. 2	9.20
7. CENDI No. 5	9.20
8. CENDI No. 9	9.20
9. CENDI No. 25	9.20
10. CENDI No. 30	9.20
11. CENDI No. 31	9.33
MEDIA POR COMPONENTE	9.47

Los resultados de estos dos primeros componentes (pregunta No. 4 y 5) son satisfactorios y pueden considerarse una fortaleza, ya que el personal de los CENDI reconoce que su labor tiene impacto en su área de trabajo; en cuanto al impacto a nivel DEI puede considerarse como un área de mejora, sobre todo en el CENDI No. 9, donde los resultados fueron muy por debajo de la media:

Valoración del trabajo y la persona (pregunta 6)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 8	5.00
2. CENDI No. 7	5.11
3. CENDI No. 4	5.20
4. CENDI No. 6	6.00
5. CENDI No. 10	6.00
6. CENDI No. 29	6.00
7. CENDI No. 31	6.33
8. CENDI No. 5	6.40
9. CENDI No. 25	6.40
10. CENDI No. 30	6.60
11. CENDI No. 22	7.00
12. CENDI No. 28	7.20
MEDIA POR COMPONENTE	7.26

Reconocimiento por parte del responsable del área (pregunta 7)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 7	5.33
2. CENDI No. 4	5.60
3. CENDI No. 25	5.60
4. CENDI No. 28	5.60
5. CENDI No. 10	6.00
6. CENDI No. 14	6.00
7. CENDI No. 29	6.00
8. CENDI No. 5	6.40
9. CENDI No. 24	6.50
10. CENDI No. 8	7.00
11. CENDI No. 9	7.20
12. CENDI No. 11	7.20
13. CENDI No. 18	7.33
14. CENDI No. 22	7.33
MEDIA POR COMPONENTE	7.36

Los componentes con menor puntuación son **Valoración del trabajo y la persona (7.26)** y **Reconocimiento por parte del responsable del área (7.36)**, por lo que es importante que en los CENDI se implementen medidas o estrategias para motivar, valorar y reconocer su persona y trabajo.

Agrado por pertenecer al área de trabajo (pregunta 8)		
	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 7	7.56
2.	CENDI No. 14	8.00
3.	CENDI No. 9	8.40
4.	CENDI No. 3	9.00
5.	CENDI No. 10	9.00
6.	CENDI No. 23	9.11
7.	CENDI No. 1	9.20
8.	CENDI No. 4	9.20
9.	CENDI No. 5	9.20
10.	CENDI No. 11	9.20
11.	CENDI No. 12	9.20
12.	CENDI No. 25	9.20
13.	CENDI No. 28	9.20
14.	CENDI No. 24	9.25
15.	CENDI No. 27	9.33
16.	CENDI No. 31	9.33
MEDIA POR COMPONENTE		9.34

El agrado por pertenecer al centro es una fortaleza que puede ser de utilidad para elevar la puntuación en los componentes anteriores de la variable.

2.4.4 Trabajo en equipo

En esta variable se mide la disposición del personal de los CENDI para trabajar en equipo. Su promedio de puntuación es de 8.46 y de acuerdo a la gráfica No. 1, los planteles que se encuentran debajo de la media y requieren mejorar en esta variable son:

PRIORIDAD	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 12	7.14
2.	CENDI No. 7	7.21
3.	CENDI No. 29	7.90
4.	CENDI No. 27	7.95
5.	CENDI No. 28	8.06
6.	CENDI No. 16	8.07
7.	CENDI No. 25	8.11
8.	CENDI No. 10	8.14
9.	CENDI No. 5	8.23
10.	CENDI No. 14	8.24

PRIORIDAD	CENDI	MEDIA
11.	CENDI No. 3	8.29
12.	CENDI No. 4	8.29
13.	CENDI No. 22	8.38
14.	CENDI No. 11	8.40
MEDIA POR VARIABLE		8.46

2.4.4.1 Componentes de la variable

Esta variable se compone de los siguientes elementos, con las respectivas prioridades:

Importancia que el personal da al trabajo en equipo (pregunta 24)		
	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 28	7.00
2.	CENDI No. 12	7.60
3.	CENDI No. 25	8.80
4.	CENDI No. 6	9.00
5.	CENDI No. 10	9.00
6.	CENDI No. 7	9.33
7.	CENDI No. 29	9.33
MEDIA POR COMPONENTE		9.46

Agrado por trabajar en equipo (pregunta 25)		
	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 12	6.80
2.	CENDI No. 13	7.00
3.	CENDI No. 25	7.60
4.	CENDI No. 7	7.78
5.	CENDI No. 3	8.00
6.	CENDI No. 11	8.00
7.	CENDI No. 16	8.50
8.	CENDI No. 31	8.67
9.	CENDI No. 9	8.80
MEDIA POR COMPONENTE		8.88

El personal que trabaja en los CENDI considera que es importante trabajar en equipo (9.46), por lo que es recomendable implementar medidas para que se organicen y trabajen de mejor manera en equipo. Estos componentes pueden considerarse una fortaleza en los CENDI.

Percepción personal sobre la capacidad de los compañeros de área para trabajar en equipo (pregunta 26)		
	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 12	6.40
2.	CENDI No. 7	6.89
3.	CENDI No. 10	7.50
4.	CENDI No. 4	7.60
5.	CENDI No. 25	7.60
6.	CENDI No. 28	7.60
7.	CENDI No. 14	7.67
8.	CENDI No. 19	7.67
9.	CENDI No. 22	7.67
10.	CENDI No. 27	7.67
11.	CENDI No. 3	8.00
12.	CENDI No. 6	8.00
13.	CENDI No. 11	8.00
14.	CENDI No. 16	8.00
15.	CENDI No. 21	8.00
16.	CENDI No. 30	8.00
17.	CENDI No. 31	8.00
MEDIA POR COMPONENTE		8.15

Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (pregunta 27)		
	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 12	6.00
2.	CENDI No. 16	6.50
3.	CENDI No. 7	6.67
4.	CENDI No. 14	7.00
5.	CENDI No. 19	7.00
6.	CENDI No. 4	7.20
7.	CENDI No. 27	7.33
8.	CENDI No. 3	7.50
9.	CENDI No. 10	7.50
10.	CENDI No. 5	7.60
11.	CENDI No. 28	7.60
12.	CENDI No. 30	7.60
13.	CENDI No. 29	7.67
MEDIA POR COMPONENTE		7.93

Definición clara de las responsabilidades de cada uno de los miembros del área de trabajo (pregunta 28)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 7	6.22
2. CENDI No. 29	6.67
3. CENDI No. 14	7.33
4. CENDI No. 6	7.50
5. CENDI No. 4	7.60
6. CENDI No. 27	7.67
7. CENDI No. 28	7.80
8. CENDI No. 30	7.80
9. CENDI No. 1	8.00
10. CENDI No. 3	8.00
11. CENDI No. 12	8.00
12. CENDI No. 16	8.00
13. CENDI No. 22	8.33
14. CENDI No. 5	8.40
15. CENDI No. 11	8.40
MEDIA POR COMPONENTE	8.52

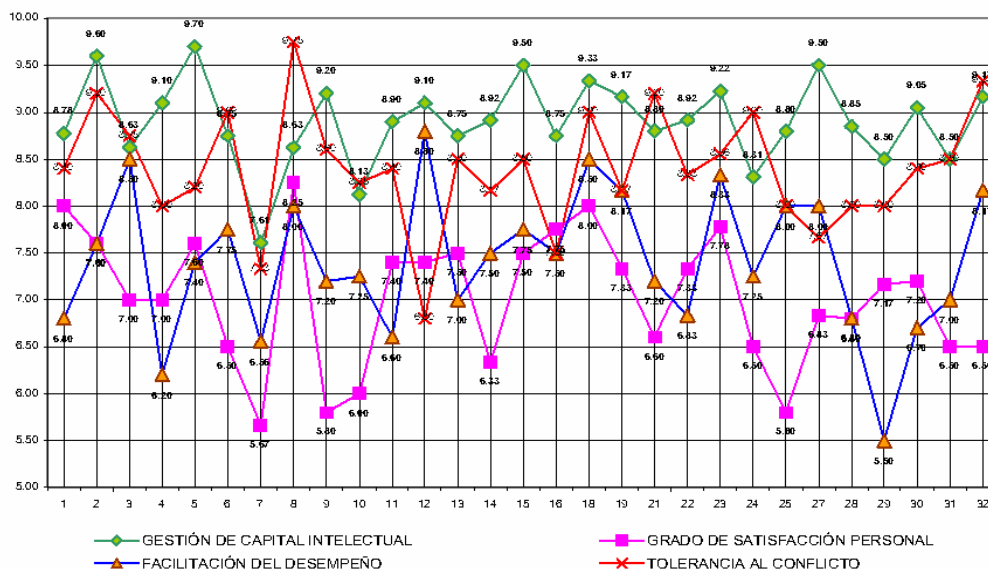
Recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte del responsable del área (pregunta 29)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 5	5.20
2. CENDI No. 8	5.50
3. CENDI No. 7	5.56
4. CENDI No. 10	6.00
5. CENDI No. 27	6.00
6. CENDI No. 28	6.00
7. CENDI No. 29	6.00
8. CENDI No. 22	6.33
9. CENDI No. 24	6.75
10. CENDI No. 3	7.00
11. CENDI No. 18	7.33
MEDIA POR COMPONENTE	7.34

Para que la variable Trabajo en equipo mejore es necesario tomar acciones que ayuden a fortalecer los componentes: **Recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte del responsable del área (7.34)**, **Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (7.93)**, **Percepción personal sobre la capacidad de los compañeros de área para trabajar en equipo (8.15)** y **Definición clara de las responsabilidades de cada uno de los miembros del área de trabajo (8.52)**. Por ello es necesario crear estrategias conjuntas para mejorar aspectos como la retroalimentación, las relaciones personales entre los integrantes de los respectivos planteles.

Tolerancia a las observaciones que se hacen sobre el trabajo personal (pregunta 30)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 12	7.60
2. CENDI No. 7	8.00
3. CENDI No. 25	8.00
4. CENDI No. 27	8.00
5. CENDI No. 29	8.33
6. CENDI No. 28	8.40
7. CENDI No. 16	8.50
8. CENDI No. 22	8.67
9. CENDI No. 32	8.67
10. CENDI No. 1	8.80
11. CENDI No. 4	8.80
12. CENDI No. 5	8.80
13. CENDI No. 9	8.80
14. CENDI No. 11	8.80
15. CENDI No. 21	8.80
MEDIA POR COMPONENTE	8.87

En el componente **Tolerancia a las observaciones que se hacen sobre el trabajo personal (8.87)**, es necesario que los CENDI antes enunciados tomen medidas conjuntas (colaboradores-personal directivo) tendientes a fortalecer la tolerancia entre los integrantes del personal de los planteles.

GRÁFICA NO. 2 VARIABLES CENDI-SEP



FUENTE : Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

2.4.5 Gestión del capital intelectual

La variable comprende la formación, desarrollo, aplicación, eficiencia y mejora de los recursos de la DEI, está integrado por los conocimientos y habilidades de las personas. El promedio de puntuación es de 8.90, en la gráfica No. 2 podemos ver que los CENDI debajo de la media son:

PRIORIDAD	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 7	7.61
2.	CENDI No. 10	8.13
3.	CENDI No. 24	8.31
4.	CENDI No. 29	8.50
5.	CENDI No. 31	8.50
6.	CENDI No. 3	8.63
7.	CENDI No. 8	8.63
8.	CENDI No. 6	8.75
9.	CENDI No. 13	8.75
10.	CENDI No. 16	8.75
11.	CENDI No. 1	8.78
12.	CENDI No. 21	8.80
13.	CENDI No. 25	8.80
14.	CENDI No. 28	8.85
15.	CENDI No. 11	8.90
MEDIA POR VARIABLE		8.90

2.4.5.1 Componentes de la variable

La variable **gestión del capital intelectual** esta integrada por los siguientes componentes:

Personal asignado a algún área de su interés o donde tiene mayor experiencia y/o conocimiento (pregunta 10)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 29	6.33
2. CENDI No. 3	6.50
3. CENDI No. 7	6.67
4. CENDI No. 4	6.80
5. CENDI No. 32	7.00
6. CENDI No. 16	7.50
7. CENDI No. 1	7.60
8. CENDI No. 11	7.60
9. CENDI No. 21	7.60
10. CENDI No. 30	7.60
11. CENDI No. 22	7.67
12. CENDI No. 8	8.00
13. CENDI No. 10	8.00
14. CENDI No. 14	8.00
MEDIA POR COMPONENTE	8.08

Percepción sobre la importancia del intercambio de conocimientos y experiencias entre los integrantes del área de trabajo (pregunta 11)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 10	8.00
2. CENDI No. 13	8.00
3. CENDI No. 31	8.00
4. CENDI No. 7	8.22
5. CENDI No. 6	8.50
6. CENDI No. 24	8.50
7. CENDI No. 29	8.67
8. CENDI No. 28	8.80
9. CENDI No. 8	9.00
10. CENDI No. 9	9.20
11. CENDI No. 21	9.20
12. CENDI No. 25	9.20
MEDIA POR COMPONENTE	9.27

Disposición para transmitir los conocimientos y experiencias a compañeros del área de trabajo (pregunta 12)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 6	8.00
2. CENDI No. 7	8.00
3. CENDI No. 1	8.40
4. CENDI No. 12	8.40
5. CENDI No. 24	8.50
6. CENDI No. 8	9.00
7. CENDI No. 10	9.00
8. CENDI No. 13	9.00
9. CENDI No. 29	9.00
10. CENDI No. 31	9.00
11. CENDI No. 9	9.20
12. CENDI No. 11	9.20
13. CENDI No. 21	9.20
MEDIA POR COMPONENTE	9.31

Percepción sobre la necesidad de ampliar conocimientos sobre algún área en particular para mejorar el desempeño laboral (pregunta 13)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 10	7.50
2. CENDI No. 16	7.50
3. CENDI No. 24	7.50
4. CENDI No. 7	7.56
5. CENDI No. 25	8.00
6. CENDI No. 19	8.33
7. CENDI No. 22	8.33
8. CENDI No. 31	8.33
9. CENDI No. 8	8.50
10. CENDI No. 14	8.67
11. CENDI No. 11	8.80
12. CENDI No. 28	8.80
13. CENDI No. 30	8.80
MEDIA POR COMPONENTE	8.94

El personal que labora en los CENDI considera que es importante el intercambio de conocimientos y experiencias y están dispuestos a compartir sus conocimientos con sus compañeros, además de que demandan se les dé mayor capacitación y actualización de acuerdo con su área de trabajo, por lo que se requiere buscar formas para cubrir esta necesidad e involucrar o canalizar al personal en las actividades donde se tenga mayor conocimiento, habilidades, etc.

2.4.6 Facilitación del desempeño

Se refiere a los apoyos (condiciones materiales y disposición de información) que el personal percibe de la Institución. El promedio de puntuación es de 7.41. Los CENDI que se encuentran por debajo del promedio, en la gráfica No. 2, son:

PRIORIDAD	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 29	5.50
2.	CENDI No. 4	6.20
3.	CENDI No. 7	6.56
4.	CENDI No. 11	6.60
5.	CENDI No. 30	6.70
6.	CENDI No. 1	6.80
7.	CENDI No. 28	6.80
8.	CENDI No. 22	6.83
9.	CENDI No. 13	7.00
10.	CENDI No. 31	7.00
11.	CENDI No. 9	7.20
12.	CENDI No. 21	7.20
13.	CENDI No. 10	7.25
14.	CENDI No. 24	7.25
15.	CENDI No. 5	7.40
MEDIA POR VARIABLE		7.41

2.4.6.1 Componentes de la variable

Los elementos que integran la variable **Facilitación del desempeño** son:

Disposición de información, materiales, mobiliario y equipo, etc., en el área de trabajo, suficientes para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios (pregunta 17)		
	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 29	5.33
2.	CENDI No. 4	6.00
3.	CENDI No. 7	6.00
4.	CENDI No. 13	6.50
5.	CENDI No. 30	6.60
6.	CENDI No. 22	6.67
7.	CENDI No. 31	6.67
8.	CENDI No. 1	6.80
9.	CENDI No. 21	6.80
10.	CENDI No. 28	7.00
11.	CENDI No. 5	7.20
12.	CENDI No. 9	7.20
13.	CENDI No. 11	7.20
14.	CENDI No. 24	7.25
MEDIA POR COMPONENTE		7.41

Mobiliario y equipo adecuados y suficiente para realizar el trabajo (pregunta 23)		
	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 29	5.67
2.	CENDI No. 11	6.00
3.	CENDI No. 4	6.40
4.	CENDI No. 28	6.60
5.	CENDI No. 1	6.80
6.	CENDI No. 30	6.80
7.	CENDI No. 10	7.00
8.	CENDI No. 14	7.00
9.	CENDI No. 22	7.00
10.	CENDI No. 7	7.11
11.	CENDI No. 2	7.20
12.	CENDI No. 9	7.20
13.	CENDI No. 24	7.25
14.	CENDI No. 31	7.33
MEDIA POR COMPONENTE		7.41

En estos dos componentes los resultados indican que el material, información, mobiliario y equipo no son tan adecuados y suficientes en algunos centros educativos, por lo que es necesario mejorarlo, ya que impacta directamente sobre el servicio de calidad que se ofrece en los planteles, las acciones deben ir encaminadas en atender estos componentes y así mejorar la atención a los niños y la satisfacción tanto del personal que labora en los CENDI como de los padres de familia.

2.4.7 Grado de satisfacción del personal

Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que los empleados sienten al ser integrantes de su área de trabajo, así como las necesidades personales que satisface con su labor. De acuerdo a la gráfica No. 2 esta variable es la que tiene menor promedio (7.02), por lo que es necesario implementar estrategias conjuntas entre directivos, personal administrativo, docente, cocina, limpieza, etc., que ayuden a satisfacer sus necesidades de todo tipo con las actividades que desempeñan. Los CENDI que tienen que trabajar para mejorar esta variable son:

PRIORIDAD	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 7	5.87
2.	CENDI No. 9	5.80
3.	CENDI No. 25	5.80
4.	CENDI No. 10	6.00
5.	CENDI No. 14	6.33
6.	CENDI No. 6	6.50
7.	CENDI No. 24	6.50
8.	CENDI No. 31	6.50
9.	CENDI No. 32	6.50
10.	CENDI No. 21	6.60
11.	CENDI No. 28	6.80
12.	CENDI No. 27	6.83
13.	CENDI No. 3	7.00
14.	CENDI No. 4	7.00
MEDIA POR VARIABLE		7.02

2.4.7.1 Componentes de la variable

La variable **Grado de satisfacción del personal** está integrada por los siguientes componentes y prioridades:

Percepción sobre la satisfacción de ser integrante del área de trabajo (pregunta 8)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 7	7.56
2. CENDI No. 14	8.00
3. CENDI No. 9	8.40
4. CENDI No. 3	9.00
5. CENDI No. 10	9.00
6. CENDI No. 23	9.11
7. CENDI No. 1	9.20
8. CENDI No. 4	9.20
9. CENDI No. 5	9.20
10. CENDI No. 11	9.20
11. CENDI No. 12	9.20
12. CENDI No. 25	9.20
13. CENDI No. 28	9.20
14. CENDI No. 24	9.25
15. CENDI No. 27	9.33
16. CENDI No. 31	9.33
MEDIA POR COMPONENTE	9.34

Necesidades personales que satisface con la actividad laboral en el área de trabajo (pregunta 9)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 25	2.40
2. CENDI No. 6	3.00
3. CENDI No. 10	3.00
4. CENDI No. 9	3.20
5. CENDI No. 32	3.33
6. CENDI No. 21	3.60
7. CENDI No. 31	3.67
8. CENDI No. 24	3.75
9. CENDI No. 7	3.78
10. CENDI No. 27	4.33
11. CENDI No. 29	4.33
12. CENDI No. 28	4.40
13. CENDI No. 14	4.67
14. CENDI No. 22	4.67
MEDIA POR COMPONENTE	4.70

Si bien el personal percibe como satisfactorio el ser integrante de su área de trabajo, las necesidades económicas, profesionales, prestaciones, etc., no son satisfechas en su totalidad.

2.4.8 Tolerancia al conflicto

Se refiere a la capacidad de asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones entre sus compañeros de trabajo. La puntuación promedio de la variable es de 8.40.

PRIORIDAD	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 12	6.80
2.	CENDI No. 7	7.33
3.	CENDI No. 16	7.50
4.	CENDI No. 27	7.67
5.	CENDI No. 4	8.00
6.	CENDI No. 25	8.00
7.	CENDI No. 28	8.00
8.	CENDI No. 29	8.00
9.	CENDI No. 14	8.17
10.	CENDI No. 19	8.17
11.	CENDI No. 5	8.20
12.	CENDI No. 10	8.25
13.	CENDI No. 22	8.33
14.	CENDI No. 1	8.40
15.	CENDI No. 11	8.40
16.	CENDI No. 30	8.40
MEDIA POR VARIABLE		8.40

2.4.8.1 Componentes de la variable

La variable **Tolerancia al conflicto** está integrada por los siguientes componentes:

Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (pregunta 27)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 12	6.00
2. CENDI No. 16	6.50
3. CENDI No. 7	6.67
4. CENDI No. 14	7.00
5. CENDI No. 19	7.00
6. CENDI No. 4	7.20
7. CENDI No. 27	7.33
8. CENDI No. 3	7.50
9. CENDI No. 10	7.50
10. CENDI No. 5	7.60
11. CENDI No. 28	7.60
12. CENDI No. 30	7.60
13. CENDI No. 29	7.67
MEDIA POR COMPONENTE	7.93

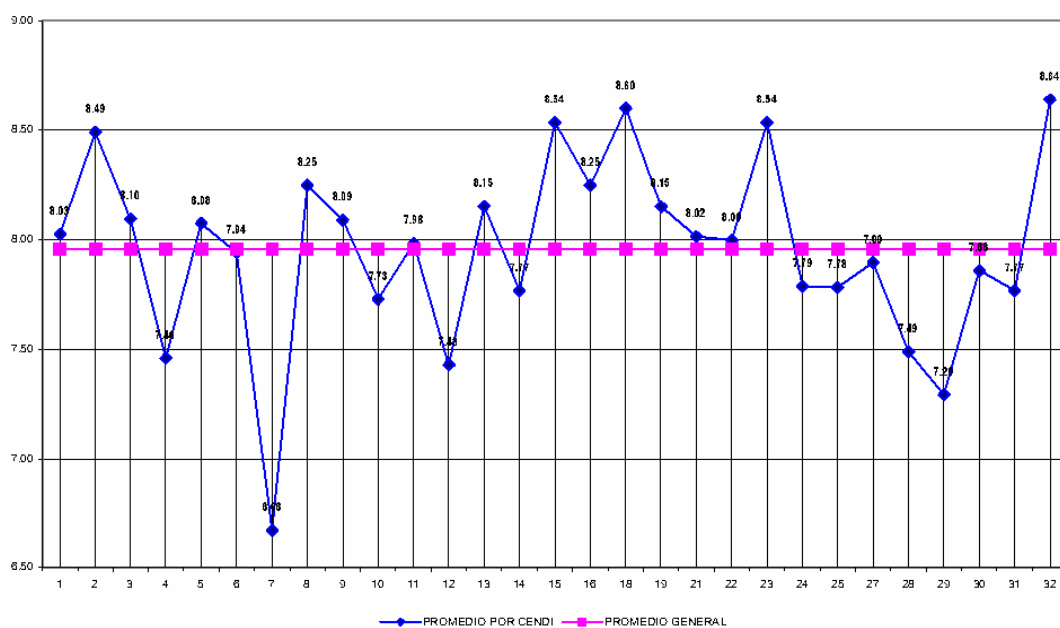
Tolerancia entre las observaciones que pueden llegar a hacer al trabajo personal (pregunta 30)	
CENDI	MEDIA
1. CENDI No. 12	7.60
2. CENDI No. 7	8.00
3. CENDI No. 25	8.00
4. CENDI No. 27	8.00
5. CENDI No. 29	8.33
6. CENDI No. 28	8.40
7. CENDI No. 16	8.50
8. CENDI No. 22	8.67
9. CENDI No. 32	8.67
10. CENDI No. 1	8.80
11. CENDI No. 4	8.80
12. CENDI No. 5	8.80
13. CENDI No. 9	8.80
14. CENDI No. 11	8.80
15. CENDI No. 21	8.80
MEDIA POR COMPONENTE	8.87

Se recomienda que los CENDI que se encuentran enlistados fortalezcan sus relaciones entre compañeros, ya que en el componente **Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área** tiene un promedio de 7.93, con esto, se estará en posibilidad de mejorar el trabajo en equipo y ser más tolerantes ante las divergencias que se presenten. Un caso especial es el CENDI No. 12 y 7 donde, en ambos componentes, están en los primeros lugares de prioridad.

2.5 Puntuación general CENDI-SEP

A continuación se presenta gráficamente la puntuación media obtenida por cada plantel:

GRÁFICA NO. 3 PUNTUACIÓN GENERAL POR CENDI-SEP



Con esto, podemos identificar en la gráfica No. 3, los planteles donde es necesario llevar a cabo un mayor número de acciones de mejora, mismos que se ordenan por prioridad en el siguiente cuadro:

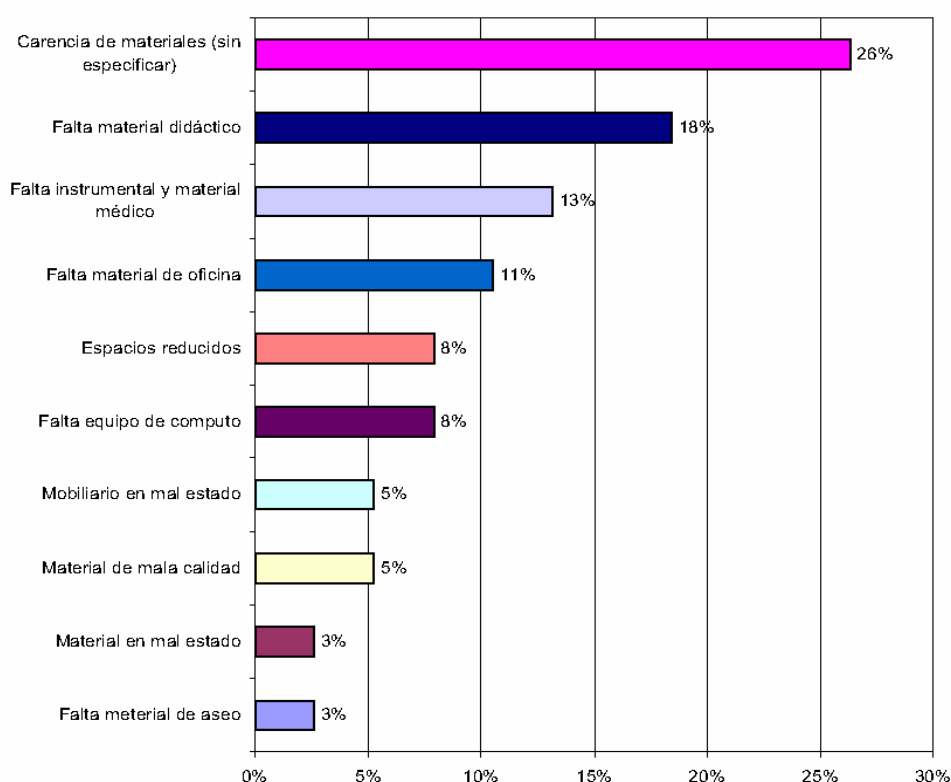
Cuadro No. 11. Prioridad general por CENDI

PRIORIDAD	CENDI	MEDIA
1.	CENDI No. 7	6.68
2.	CENDI No. 29	7.29
3.	CENDI No. 12	7.43
4.	CENDI No. 4	7.46
5.	CENDI No. 28	7.49
6.	CENDI No. 10	7.73
7.	CENDI No. 31	7.77
8.	CENDI No. 14	7.77
9.	CENDI No. 25	7.78
10.	CENDI No. 24	7.79
11.	CENDI No. 30	7.86
12.	CENDI No. 27	7.90
13.	CENDI No. 6	7.94
MEDIA GENERAL CENDI-SEP		7.98

2.6 Necesidades y requerimientos en CENDI-SEP

Como resultado del análisis de la información cualitativa del instrumento se detectaron necesidades referentes a información, materiales, mobiliario, etc., que el personal identifica como necesarias para elevar la calidad del servicio.

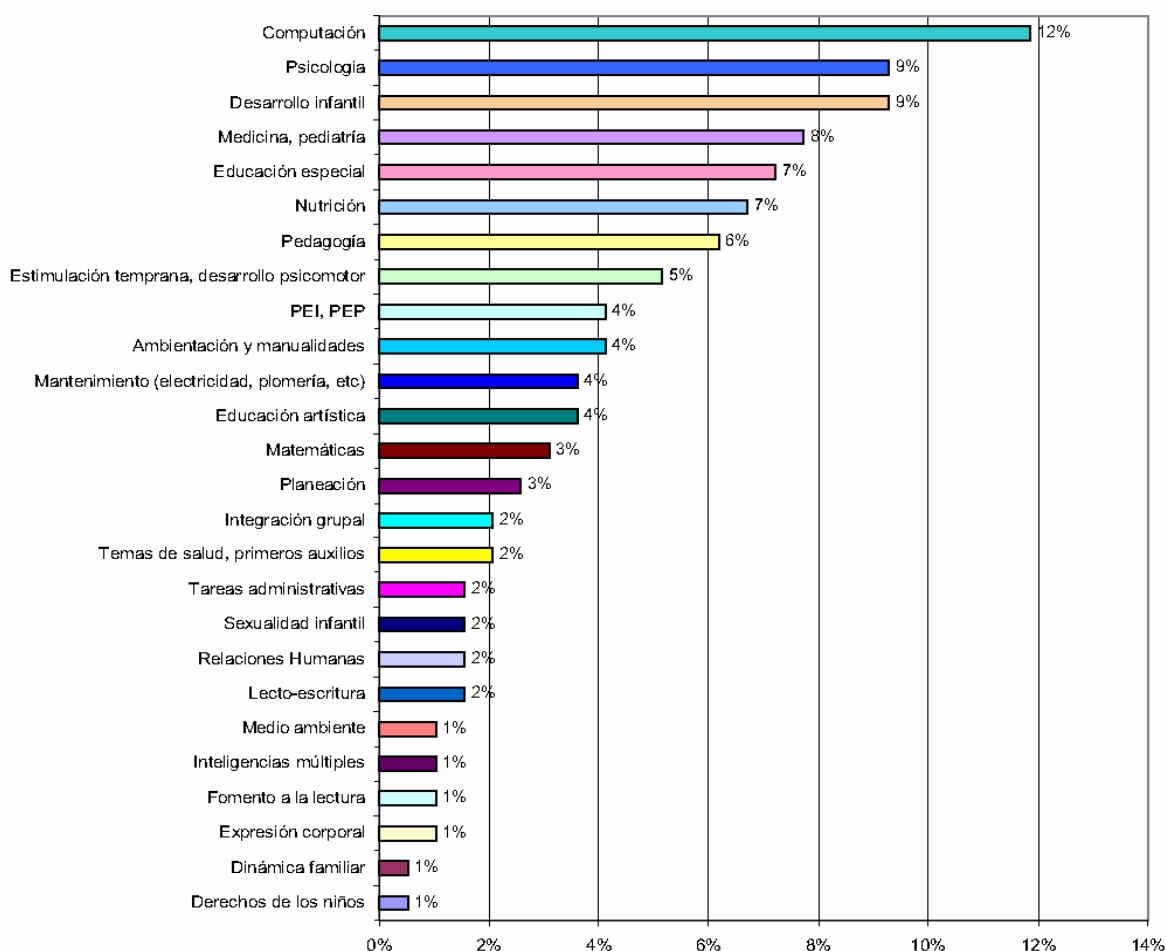
GRÁFICA NO. 4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS EN CENDI-SEP



Como se puede observar en la gráfica No. 4, el 26 por ciento del personal que emitió su opinión expresó que existen carencias en general, sin embargo, no especificaron de qué tipo. Asimismo, el 42% comenta que falta material didáctico, médico y de oficina; 8% de las opiniones expresan que falta equipo de cómputo, en el mismo porcentaje están los que consideran que los espacios para laborar son reducidos; en cuanto a la calidad de los materiales que son suministrados a los CENDI, el 8 por ciento considera que es de mala calidad o que se encuentra en mal estado

En cuanto a las necesidades de capacitación que el personal requiere para mejorar el desempeño en sus actividades, se efectuaron 194 menciones a temas diversos y cuya frecuencia es la siguiente:

GRÁFICA NO. 5 NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN CENDI-SEP



Como se puede observar en la gráfica No. 5, la capacitación relacionada con la informática fue citada con mayor frecuencia 12%, la actualización en las áreas técnicas es percibida como fundamental, ello se ve reflejado en la mención a temas de actualización relacionados con psicología (9%), desarrollo infantil (9%), medicina y pediatría (8%), nutrición (7%), temas pedagógicos (6%).

2.7 Propuestas del personal

A continuación se exponen las propuestas y sugerencias del personal para mejorar sus áreas de trabajo, éstas son resultado del análisis de la información cualitativa recabada en el instrumento (pregunta 32), las cuales pueden servir de base para el diseño de estrategias que permitan la atención a las áreas de mejora en los planteles donde se requiere. Cabe mencionar que los comentarios y sugerencias aquí retomados son aquellos en donde se plantean alternativas de solución a las problemáticas detectadas omitiendo comentarios que para efectos de este análisis organizacional no son necesarios.

CENDI No. 1

- Estructurar conforme a la necesidad y aptitudes lo que se necesite en el área de trabajo.

CENDI No. 2

- Construcción del comedor y cocina de niños.
- Verificar el desempeño laboral del personal que se contrata.
- Dar seguimiento a las actividades calendarizadas al inicio del ciclo escolar.
- Cubrir plazas faltantes en los centros de trabajo.
- Revisar los sueldos del personal de apoyo a la educación.
- Mayor responsabilidad.

CENDI No. 3

- Trabajo colegiado, vinculación de todas las áreas.

CENDI No. 4

- Mayor participación del personal.
- Mayor organización.
- Mejorar comunicación.
- Fomentar y aplicar la igualdad.
- Reducir el número de juntas.
- Reducir las cargas administrativas.
- Crear espacios para la expresión de inconformidades.
- No generalizar los aspectos negativos.
- Planear correctamente atención a las necesidades.
- Fortalecer compromiso y respeto.

- Que las inquietudes que se expongan sean tomadas en cuenta.
- Mayor capacitación del personal en todas las áreas.

CENDI No. 5

- Respeto a los lineamientos establecidos.
- Cambio de formas de organización.
- Mayor apoyo y comunicación sobre todo confianza para trabajar armónicamente.
- Retroalimentación.

CENDI No. 6

- Reducir cargas administrativas.

CENDI No. 7

- Respeto al reglamento.
- Apoyo al personal cuando haya algún problema con los padres de familia.
- Se verifique la cantidad adecuada de gente al servicio dividiendo bien las funciones.
- Que los jefes inmediatos escuchen nuestras opiniones, con el tiempo necesario.
- Mejorar la comunicación.
- Proponer metas claras y alcanzables.
- Trabajar en equipo de manera continua.
- No jerarquizar a las personas.
- Se requiere de personal en la sala de LIII y M I T.V.

CENDI No. 8

- Cambiar consultorio a un área con más espacio.
- Mejorar la calidad del mobiliario.

CENDI No. 9

- Sensibilizar al personal.

CENDI No. 10

- Mejorar el salario para motivar al personal.

CENDI No. 11

- Cursos de actualización.
- Que queden bien establecidas normas y reglamentos.

CENDI No. 12

- Que haya otros medios para difundir temas relacionados con promociones evaluación del desempeño, etc., para tener mayor conocimiento de ello.
- Que haya más comunicación con los jefes inmediatos.
- Retroalimentación.
- Reparto equitativo de áreas.
- Incrementar el número de computadoras.

CENDI No. 13

- Cubrir necesidades de manera pronta sin tanto trámite y papeleo.
- Evitar ausentismo. La organización del CENDI a veces no funciona por falta de personal.
- Mejorar estímulos económicos.
- Congruencia.
- Enfatizar más en las áreas de lactantes, ya que hay mayor atención, cursos, reuniones para las áreas de preescolares.

CENDI No. 14

- Cubrir con nuevo personal a los que se retiran por jubilación.
- Organización en el área médica.
- Retroalimentación en todas las áreas.
- Evitar ausentismo de personal.
- Mejorar la comunicación con la Directora y la jefa de área con el personal.

CENDI No. 15

- Mayor capacitación.

CENDI No. 16

- Mejorar organización en área de cocina.
- Que el personal asuma su responsabilidad y obligaciones laborales, no sólo sus derechos.

CENDI No. 18

- Evita omitir información importante.
- Fomentar el apoyo y el respeto entre el personal.

CENDI No. 19

- Existe escasez en cuestión de personal, la persona que está a cargo de salas tiene que quedar sola, cuando llega a faltar algún integrante de la misma, no se puede dar apoyo por la falta de personal.
- Mayor atención en las opiniones que damos los compañeros de intendencia y cocina.
- Mayor compromiso por parte del personal para realizar su trabajo.

CENDI No. 21

- Por falta de personal se pierde la organización.
- Evitar el ausentismo del personal.
- Fortalecer el compromiso con nuestra área designada.

CENDI No. 22

- Tratar de que la comunicación no se desvíe entre jefe inmediato y colaboradores.
- Falta personal en área secretarial y asistentes educativas.

CENDI No. 23

- Mejorar comunicación entre jefes inmediatos y personal.
- Contar con más personal técnico de acuerdo a la cantidad de población atendida.
- Mayor contacto de la dirección del plantel y de la DEI con turno vespertino.

CENDI No.24

- Mayor responsabilidad por parte del personal.
- Que la DEI no sature las salas de niños, recuerden que se da un servicio de calidad no de cantidad.
- Mejoras en mobiliario.
- Mejorar la comunicación de parte de las autoridades con el propósito de evitar confusiones.
- Mayor organización por parte de las autoridades (directora o jefa de área).
- Mayor flexibilidad y consideración hacia el personal.
- Igualdad entre ambos turnos.
- Sensibilizar al personal mediante los cursos para obtener beneficios, no sólo laborales sino personales también.

CENDI No. 25

- Mayor flexibilidad y consideración hacia el personal
- Reconocimiento al trabajo efectuado en cada una de las áreas.
- Contar con el material necesario para poder dar mejor servicio.

CENDI No. 27

- Capacitación dirigida a asistentes educativas.
- Mejorar los espacios que tenemos para trabajar y que estén mejor adaptados.
- Retroalimentación, sugerencias sobre las actividades que cada quien realiza.
- Que haya comunicación con la autoridad del CENDI.
- Promover el respeto entre todos los integrantes del centro.
- Apoyo de la DEI para la aplicación de lineamientos operativos para padres.
- El hecho que apoyen a los padres con su queja u opinión, restan presencia hacia el personal que día con día atiende y conoce tanto a los padres y madres de familia como con los niñas; que exista un seguimiento, pero no desde las oficinas, sino que se acerquen más, para que conozcan los hechos.
- Calendarizar adecuadamente y organizar con jefe de área, previendo todos los aspectos de trabajo.
- Mejorar el desempeño de personal de mando.

CENDI No. 28

- Regular la cantidad de niños por grupo para evitar grupos saturados, cantidad no es igual a calidad
- Cumplimiento del reglamento a padres.
- Mejorar la comunicación directora-colaboradores en todas las áreas que componen el CENDI.
- Proporcionar material en calidad y cantidad ya que es muy escaso.
- Buscar espacios que favorezcan una mayor comunicación interdisciplinaria.
- Unificar la carga de trabajo en ambos turnos.
- Poner horarios escalonados para el turno vespertino ya que es necesario que por lo menos una persona entre antes de las 12:00 PM para ayudar a dar de comer y el cambio de pañal y ropa, ya que después de las 18:00 hrs. la población del CENDI es mínima quedando por sala de 2 a 5 niños aproximadamente.
- Falta de conocimiento de lineamientos para los padres de familia.

- Sería de mucha utilidad un manual de trabajo y una ley interna, como referencia para el comportamiento dentro de la Institución así como una copia de las condiciones generales de trabajo.
- Que se dé la información necesaria al personal que ingresa.
- Que los materiales y el personal sean suficientes.
- Valoración del trabajo que se desempeña.

CENDI No. 29

- Revisar el desempeño de los responsables del CENDI.
- Proporcionar información clara.
- Trato cordial y respetuoso.
- Se requiere personal en cada una de las áreas, esto repercute en la calidad del servicio que se le pueda prestar a los niños.
- Mejorar la organización de las guardias.
- Mejorar la comunicación entre directora y colaboradores.
- Que sean respetadas las opiniones y sugerencias que los trabajadores damos.
- Reconocimiento sobre los logros del personal.
- Respeto cuando se dan indicaciones y aclaraciones.

CENDI No. 30

- Cargas de trabajo equitativas.
- Dotación oportuna de materiales para salas.
- Tener el personal necesario para equilibrar las cargas de trabajo y no se queden las áreas descubiertas.
- Actualización constante.
- Mayor comunicación, eso genera confianza.
- Mayor apoyo a educadoras y asistentes educativas.
- Impartición de cursos novedosos que de verdad sirvan para trabajar con los niños.
- Unificar criterios entre autoridades.
- Mejorar organización y comunicación entre los turnos matutino y vespertino.
- Respetar los horarios del turno vespertino para realizar juntas, cursos, etc.
- Fomentar el respeto.
- Sensibilizar al equipo técnico del turno vespertino.

CENDI No. 31

- Valorar el trabajo de todo el personal.
- Considerar las opiniones de las asistentes educativas para la planeación y desarrollo de las actividades.
- Mejorar la organización de los equipos de trabajo de las salas, educadoras y asistentes.
- Evitar el ausentismo porque afecta la organización interna.
- Que a las indicaciones para realizar o dar alguna información se dé con tiempo.
- Respetar las actividades de cada área.

CENDI No. 32

- Sensibilizar al personal.

2.8 Conclusiones CENDI-SEP

Si bien es cierto que todas las áreas que integran las DEI son importantes, el trabajo en los planteles es preponderante ya que aquí radica la razón de ser de toda la organización, por ello es importante crear las condiciones adecuadas de trabajo en los mismos, lo cual se reflejará, a corto plazo, en la atención a la población infantil.

A partir del análisis realizado, se pueden distinguir las siguientes fortalezas y debilidades dentro de los Centros de Desarrollo Infantil:

Fortalezas

- ♦ El personal considera que su trabajo tiene un alto impacto en las actividades que se desarrollan en los planteles.
- ♦ Existe agrado por pertenecer al área de trabajo.
- ♦ El trabajo en equipo es considerado como un elemento muy importante.
- ♦ Al personal le gusta trabajar en equipo.
- ♦ El personal considera el intercambio de conocimientos y experiencias como muy importantes y tiene una gran disposición por transmitirlos.
- ♦ Existe un buen nivel de tolerancia ante observaciones.

Debilidades

- ♦ El ausentismo recurrente en planteles afecta la organización.
- ♦ Falta de personal en diferentes áreas.
- ♦ Sobre población en algunos planteles o salas.
- ♦ Falta de conocimiento de padres de familia sobre los lineamientos referentes a ellos.
- ♦ Falta de material e información.
- ♦ Existe poca identificación y conocimiento con elementos estratégicos de la DEI.
- ♦ No son suficientes los espacios de expresión disponibles para canalizar sugerencias inquietudes, etc.
- ♦ Se percibe poca valoración y reconocimiento por el trabajo que los colaboradores realizan.
- ♦ La retroalimentación es escasa.
- ♦ El clima de apoyo mutuo y confianza es deficiente.
- ♦ Se percibe poco apoyo por parte del Área Central.
- ♦ La comunicación es deficiente.

Para que las alternativas de solución sean asumidas como propias es importante que la atención a las áreas de mejora sean construidas conjuntamente entre colaboradores y directivos, tomando como base las fortalezas que se han detectado.

La creación conjunta de estrategias que permitan abordar las áreas de mejora, permitirán influir en la variable Comunicación que, como ya se ha visto, es un elemento decisivo en los CENDI-SEP. Por ello es importante la colaboración del personal en su conjunto para crear las condiciones favorables para el intercambio de opiniones, sugerencias, inquietudes, etc. Asimismo, es importante que el personal directivo de los planteles muestre receptividad a la comunicación ascendente y horizontal, con el propósito de facilitar la creación de un ambiente que favorezca a la libre expresión de las ideas.

Sección III

CULTURA ORGANIZACIONAL

JEFATURAS DE SECTOR

3 JEFATURA DE SECTOR

3.1 Análisis de correlación

La correlación es el grado en que las variables se influyen y determinan mutuamente, es decir el grado de relación existente entre las mismas. Ello permite identificar cuales tienen mayor relación, por lo tanto, las que se pueden abordar para lograr un efecto multiplicador en las demás. Cabe mencionar que este análisis es a nivel general en las Jefaturas de Sector.

Cuadro No. 12 Coeficientes de correlación Jefaturas de Sector

VARIABLES	AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL	GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	TOLERANCIA AL CONFLICTO
AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	1							
RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	0.27	1						
COMUNICACIÓN	-0.16	0.20	1					
TRABAJO EN EQUIPO	-0.30	0.11	0.61	1				
GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL	0.10	0.57	0.48	0.51	1			
GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	0.31	0.50	0.49	-0.22	0.39	1		
FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	-0.09	0.50	0.03	0.05	0.29	0.07	1	
TOLERANCIA AL CONFLICTO	-0.42	-0.10	0.32	0.92	0.38	-0.49	-0.05	1.00

FUENTE: Dirección de Educación Inicial, Subdirección de Integración Programática, Departamento de Planeación y Programación, Encuesta de Cultura Organizacional 2006.

Como se puede observar en el cuadro No. 8 la correlación existente entre las variables Tolerancia al conflicto y Trabajo en equipo es del 92%, lo que nos indica la gran incidencia de una variable sobre otra, tomando en cuenta que la variable Tolerancia al conflicto tiene un promedio en su puntuación de 7.60 y Trabajo en equipo 8.33, es necesario llevar a cabo

acciones que fortalezcan la tolerancia ante discrepancias, dada la correlación existente, dichas estrategias impactarán de manera positiva en el trabajo en equipo que se desarrolla en las Jefaturas de Sector.

Asimismo, entre las variables Comunicación y Trabajo en Equipo existe una correlación de 61%, de acuerdo a la puntuación obtenida en la primera variable (8.02), es importante crear estrategias tendientes a mejorar la comunicación entre los integrantes de las Jefaturas de Sector, esto incidirá positivamente en el desempeño de la variable Trabajo en equipo.

3.2 Análisis por variable

A partir de los valores obtenidos en el cuadro No. 13 se conformaron la media de las puntuaciones por variables en Jefaturas de Sector:

Cuadro No. 13 Variables por Jefatura de Sector

AREA	AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL	GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	TOLERANCIA AL CONFLICTO
I	7.33	8.00	8.50	8.10	9.42	8.33	7.17	7.00
II	6.83	8.60	7.58	8.57	9.25	7.00	7.33	8.17
III	6.83	9.13	7.67	8.48	9.58	7.33	7.67	8.17
IV	6.43	8.46	7.36	7.51	9.00	7.52	7.00	6.86
V	8.83	8.67	7.67	7.24	9.17	8.33	5.83	5.50
VI	6.20	7.36	8.10	9.26	9.10	6.60	5.60	9.80
VII	7.60	9.39	8.80	9.49	9.70	8.40	6.40	9.20
VIII	7.00	9.12	8.70	8.69	9.20	8.00	7.60	7.20
IX	7.75	8.27	7.83	7.62	9.17	7.50	6.17	6.50
MEDIA	7.42	8.55	8.02	8.33	9.29	7.67	6.75	7.60

FUENTE: Dirección de Educación Inicial, Subdirección de Integración Programática, Departamento de Planeación y Programación, Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

De acuerdo a los resultados obtenidos y a la puntuación media por variable, la atención a las áreas de mejora es en el siguiente orden:

Cuadro No. 14 Variables por Prioridad

PRIORIDAD	VARIABLE	MEDIA
1.	Facilitación del desempeño	6.75
2.	Ambientación para la calidad	7.42

PRIORIDAD	VARIABLE	MEDIA
3.	Tolerancia al conflicto	7.60
4.	Grado de satisfacción personal	7.67
5.	Comunicación	8.02
6.	Trabajo en equipo	8.33
7.	Reconocimiento y motivación	8.55
8.	Gestión de capital intelectual	9.29

De acuerdo a los valores obtenidos del análisis de correlación y tomando en cuenta el orden de prioridad de las variables, es posible recomendar que las acciones encaminadas a fortalecer la **Tolerancia al conflicto**, tendrán un efecto multiplicador en las variables de Comunicación y Trabajo en equipo, por lo que se puede considerar una variables estratégica para su modificación.

3.3 Análisis por componente

Como ya se ha mencionado, a partir de la media de las puntuaciones obtenidas en las preguntas, se integraron los valores de las ocho variables utilizadas para el análisis. A continuación se presentan los valores de la media por Jefatura y por pregunta (componente) con la finalidad de observar a detalle los resultados:

Cuadro No. 15 Componentes por Jefatura de Sector

Primera parte

PREGUNTA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	MEDIA
1. Marca los elementos estratégicos de la Dirección de Educación Inicial que conoces (puedes marcar más de uno)	7.33	9.33	7.33	8.29	8.67	6.80	8.00	7.20	8.50	7.94
2. De acuerdo a los que conoces, ¿con cual te sientes identificado? (puedes marcar más de uno)	7.33	8.33	6.33	4.57	9.00	5.60	7.20	6.80	7.00	6.91
4. De acuerdo a tu percepción, ¿cuánto impacto tiene tu trabajo en las actividades de la Dirección de Educación Inicial?	7.67	8.67	10.00	9.14	9.00	5.20	8.40	9.60	9.33	8.56
5. Y, ¿en las actividades de tu área de trabajo?	8.67	10.00	9.67	9.43	9.33	9.60	10.00	10.00	9.67	9.60
6. ¿Consideras que tu trabajo y tu persona son valoradas como integrante de la DEI?	7.00	8.67	8.00	7.71	7.67	4.40	9.20	7.60	8.00	7.58
7. Cuando cumples en tiempo y forma con una actividad encomendada, ¿recibes el reconocimiento de tu jefe?	7.33	7.33	8.33	6.67	7.33	8.00	9.33	8.80	5.33	7.61
8. ¿Te gusta ser integrante de tu área de trabajo?	9.33	8.33	9.67	9.33	10.00	9.60	10.00	9.60	9.00	9.43

PREGUNTA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	MEDIA
9. ¿Cuáles son las necesidades personales que satisfaces con tu actividad laboral en tu área de trabajo? (puedes marcar más de una)	7.33	5.67	5.00	5.71	6.67	3.60	6.80	6.40	6.00	5.91
10. ¿Estás asignado a alguna área de tu interés o donde tengas mayor experiencia y/o conocimientos?	8.33	9.00	9.67	9.14	8.00	6.40	10.00	10.00	8.67	8.80
11. ¿Consideras importante el intercambio de conocimientos y experiencias entre los integrantes de tu área de trabajo?	10.00	8.00	9.67	9.14	10.00	10.00	10.00	9.60	9.00	9.49
12. ¿Estarías dispuesto a transmitir tus conocimientos y experiencias a tus compañeros de tu área de trabajo?	10.00	10.00	10.00	10.00	9.33	10.00	9.80	9.60	9.67	9.80
13. ¿Consideras necesario ampliar tus conocimientos sobre algún área en particular para mejorar tu desempeño laboral?	9.33	10.00	9.00	7.71	9.33	10.00	9.20	7.60	9.33	9.06
17. ¿Consideras que la información, materiales, mobiliario y equipo, etc., de que dispones en tu área de trabajo son suficientes para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios?	7.00	7.33	7.33	7.14	5.67	5.20	6.80	7.60	6.33	6.71
19. Las relaciones con tus compañeros de trabajo son	9.67	8.33	6.67	8.00	8.00	9.20	9.60	8.80	8.00	8.70
20. ¿Tu jefe te informa con transparencia sobre temas importantes, por ejemplo, promociones, evaluación del rendimiento, etc.?	8.33	8.67	9.00	7.71	7.67	8.80	10.00	9.20	9.00	8.71
21. ¿Existen espacios para expresar tus inquietudes, necesidades, opiniones y sugerencias?	8.33	8.67	8.33	7.43	7.67	8.00	9.60	8.40	7.67	8.23
22. ¿Tus relaciones interpersonales influyen en el desempeño de tu trabajo?	7.67	4.67	4.67	6.29	7.33	6.40	6.00	8.40	6.67	6.45
23. El mobiliario y equipo del que dispones, ¿son los adecuados y suficientes para realizar tu trabajo?	7.33	7.33	8.00	6.86	6.00	6.00	6.00	7.60	6.00	6.79
24. En las actividades que realizas dentro de tu área de trabajo, ¿qué importancia tiene para ti el trabajo en equipo?	9.67	10.00	10.00	10.00	9.33	10.00	10.00	10.00	9.33	9.81
25. ¿Te gusta trabajar en equipo?	9.33	9.67	9.67	8.29	8.67	9.60	10.00	8.80	9.33	9.26
26. El personal de tu área ¿trabaja en equipo?	6.67	7.33	7.67	7.14	6.67	9.60	9.20	9.20	7.33	8.09
27. En tu área de trabajo ¿existe un clima de confianza y apoyo mutuo entre los que ahí laboran?	9.00	7.67	7.67	6.57	7.33	10.00	9.60	9.20	7.33	8.26

PREGUNTA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	MEDIA
28. ¿Existe una definición clara de las responsabilidades de cada uno de los miembros de mi área de trabajo?	7.00	9.00	9.00	6.57	8.33	8.40	9.60	10.00	7.00	8.32
29. ¿Recibes recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte de tu jefe?	8.00	7.67	6.67	6.86	6.67	7.60	9.20	6.40	7.33	7.60
30. Las observaciones que pueden llegar a hacer sobre tu trabajo ¿te molestan?	5.00	8.67	6.67	7.14	3.67	9.60	8.80	5.20	5.67	6.93
MEDIA POR JEFATURA DE SECTOR	8.19	8.33	8.32	7.71	7.89	7.90	8.89	8.54	7.86	8.18

FUENTE: Dirección de Educación Inicial, Subdirección de Integración Programática, Departamento de Planeación y Programación, Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

De acuerdo a los datos anteriores podemos definir el siguiente orden de prioridad por componente en Jefaturas de Sector:

Cuadro No. 16 Componentes por prioridad

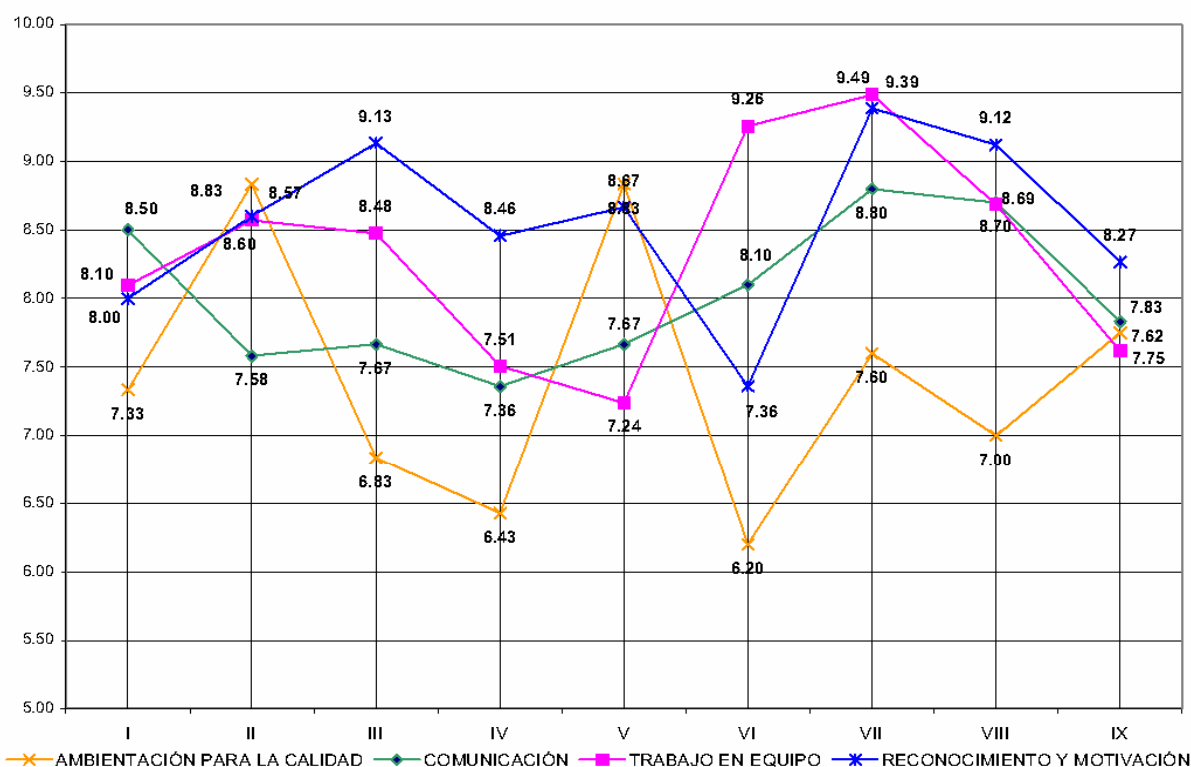
PRIORIDAD	COMPONENTE/PREGUNTA	MEDIA
1	Necesidades personales que satisface con la actividad laboral en el área de trabajo (pregunta 9)	5.91
2	Relaciones interpersonales que influyen en el desempeño del trabajo (pregunta 22)	6.45
3	Disponición de información, materiales, mobiliario y equipo, etc., en el área de trabajo, suficientes para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios (pregunta 17)	6.71
4	Mobiliario y equipo adecuados y suficientes para realizar el trabajo (pregunta 23)	6.79
5	Identificación con elementos estratégicos (pregunta 2)	6.91
6	Tolerancia a las observaciones que se hacen sobre el trabajo personal (pregunta 30)	6.93
7	Valoración del trabajo y la persona (pregunta 6)	7.58
8	Recomendaciones sobre cómo mejorar tu desempeño por parte del responsable del área (pregunta 29)	7.60
9	Reconocimiento por parte del responsable del área (pregunta 7)	7.61
11	Conocimiento de los elementos estratégicos (pregunta 1)	7.94
12	Percepción personal sobre la capacidad de los compañeros de área para trabajar en equipo (pregunta 26)	8.09
MEDIA GENERAL EN JEFATURA DE SECTOR		8.18

A partir de lo anterior, podemos definir, a nivel general, los componentes a mejorar en Jefaturas de Sector, con ello estaremos en condición de modificar el desempeño de las variables que están por debajo de la media (8.18).

3.4 Análisis por variables y componentes

Una vez realizado el análisis general abordaremos de manera específica las variables y sus respectivos componentes:

GRÁFICA NO. 6 VARIABLES POR JEFATURA DE SECTOR



FUENTE: Dirección de Educación Inicial, Subdirección de Integración Programática, Departamento de Planeación y Programación, Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

3.4.1 Ambientación para la calidad

De acuerdo a la gráfica No. 6 el valor obtenido en esta variable fue de 7.42, el segundo de menor puntuación, por lo que aspectos como promoción, difusión y apropiación de los elementos estratégicos de la DEI, deben mejorar prioritariamente en las Jefaturas de Sector siguientes:

PRIORIDAD	JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1.	VI	6.20
2.	IV	6.43
3.	III	6.83
4.	VIII	7.00
5.	I	7.33
Media por variable		7.42

3.4.1.1 Componentes de la variable

De acuerdo a los componentes que integran la variable **Ambientación para la calidad**, es decir, a los resultados obtenidos por pregunta, se definieron las siguientes prioridades:

JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. VI	6.80
2. VIII	7.20
3. I	7.33
4. III	7.33
Media por componente	7.94

JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. IV	4.57
2. VI	5.60
3. III	6.33
4. VIII	6.80
Media por componente	6.91

Como se puede observar **Identificación con los elementos estratégicos**, es el componente cuya media es menor, por lo que es importante mejorar de manera específica en los aspectos de conocimiento de los resultados de la DEI y la identificación con la Visión y los Resultados de la DEI.

3.4.2 Comunicación

El promedio de puntuación obtenida en esta variable es de 8.02, por lo que las Jefaturas de Sector que requieren mejorar la calidad de las relaciones entre sus integrantes, así como la disposición de espacios de expresión, se presentan a continuación:

PRIORIDAD	JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1.	IV	7.36
2.	II	7.58
3.	V	7.67
4.	III	7.67
5.	IX	7.83
Media por variable		8.02

3.4.2.1 Componentes de la variable

En cuanto a los resultados específicos de los cuatro componentes integrantes de esta variable, las Jefaturas de Sector que obtuvieron puntuaciones por debajo de la media fueron:

JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. IV	8.00
2. IX	8.00
3. V	8.00
4. II	8.33
5. III	8.67
Media por componente	8.70

JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. V	7.67
2. IV	7.71
3. I	8.33
4. II	8.67
Media por componente	8.71

JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. IV	7.43
2. IX	7.67
3. V	7.67
4. VI	8.00
Media por componente	8.23

JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. III	4.67
2. II	4.67
3. VII	6.00
4. IV	6.29
5. VI	6.40
Media por componente	6.45

A partir de estos valores se puede observar que los componentes **Disponibilidad de espacios de expresión para inquietudes, necesidades, opiniones y sugerencias** (8.23) y **Relaciones interpersonales que influyen en el desempeño del trabajo** (6.45) son bajos, por lo que la apertura y el impulso que cada Jefa de Sector pueda dar para fortalecimiento de estos componentes, es de suma importancia para concretar las acciones de mejora que sean emprendidas por los integrantes de los Sectores.

3.4.3 Reconocimiento y motivación

Esta variable se refiere a los estímulos que el personal percibe y recibe a todos los niveles de la Institución, propiciando su potencial para el logro de los resultados de la DEI. Se obtuvo una puntuación media de 8.55. De acuerdo a la gráfica No. 6 las Jefaturas de Sector en donde es necesario mejorar esta variable son:

PRIORIDAD	JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1.	VI	7.36
2.	I	8.00
3.	IX	8.27
4.	IV	8.46
Media por variable		8.55

3.4.3.1 Componentes de la variable

Las prioridades y los componentes integrantes de la variable **Reconocimiento y motivación** son:

Percepción del Impacto del trabajo personal en las actividades de la Dirección de Educación Inicial (pregunta 4)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. VI	5.20
2. I	7.67
3. VII	8.40
Media por componente	8.56

Percepción del Impacto del trabajo personal en las actividades de la propia área de trabajo (pregunta 5)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. I	8.67
2. V	9.33
3. IV	9.43
Media por componente	9.60

Como se puede observar, los resultados de estos dos componentes es satisfactorio, ya que en general se puede afirmar que el personal percibe su labor como muy importante para la DEI (9.60), en cuanto a la percepción del impacto en su propia área de trabajo (8.56), es necesario llevar a cabo acciones sobre todo en Sectores como el IV y I, debido a que sus resultados están significativamente por debajo de la media 5.20 y 7.67 respectivamente.

Valoración del trabajo y la persona (pregunta 6)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. VI	4.40
2. I	7.00
Media por componente	7.58

Reconocimiento por parte del responsable del área (pregunta 7)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. IX	5.33
2. IV	6.67
3. I	7.33
4. V	7.33
5. II	7.33
Media por componente	7.61

Agrado por pertenecer al área de trabajo (pregunta 8)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. II	8.33
2. IX	9.00
3. IV	9.33
4. I	9.33
Media por componente	9.43

Los componentes con menor puntuación fueron Valoración del trabajo y la persona (7.58) y Reconocimiento por parte del responsable del área (7.61), por ello es necesario que las Jefas de Sector busquen estrategias para motivar, valorar y reconocer a sus colaboradores.

3.4.4 Trabajo en Equipo

Esta magnitud mide la disposición del personal para trabajar en equipo. La puntuación media fue de 8.33. Las Jefaturas de Sector con áreas de mejora en esta variable son:

PRIORIDAD	JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1.	V	7.24
2.	IV	7.51
3.	IX	7.62
4.	I	8.10
Media por variable		8.33

3.4.4.1 Componentes de la variable

La variable **Trabajo en equipo** está integrada por los siguientes componentes:

Importancia que el personal da al trabajo en equipo (Pregunta 24)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. IX	9.33
2. V	9.33
3. I	9.67
Media por componente	9.81

Agrado por trabajar en equipo (pregunta 25)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. IV	8.29
2. V	8.67
3. VIII	8.80
Media por componente	9.26

Dirección de Educación Inicial

SECCIÓN III JEFATURAS DE SECTOR

Tolerancia a las observaciones que se hacen sobre el trabajo personal (pregunta 30)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. V	3.67
2. I	5.00
3. VIII	5.20
4. IX	5.67
Media por componente	6.93

La importancia que el personal da al Trabajo en equipo (9.81) y el agrado por realizarlo (9.26), son una fortaleza que puede ser canalizada y aprovechada para elevar el valor de la variable en su conjunto, asimismo, se requiere para apoyar las acciones de mejora que se emprendan.

En las áreas en donde el componente **Tolerancia a las observaciones que se hacen sobre el trabajo personal** (6.93) se muestra bajo, es necesario tomar las medidas conjuntas para elevar la tolerancia a las observaciones que se pueden llegar a realizar.

Percepción personal sobre la capacidad de los compañeros de área para trabajar en equipo (pregunta 26)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. V	6.67
2. IV	7.14
3. IX	7.33
4. II	7.33
5. III	7.67
Media por componente	8.09

Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (pregunta 27)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. IV	6.57
2. V	7.33
3. IX	7.33
4. II	7.67
5. III	7.67
Media por componente	8.26

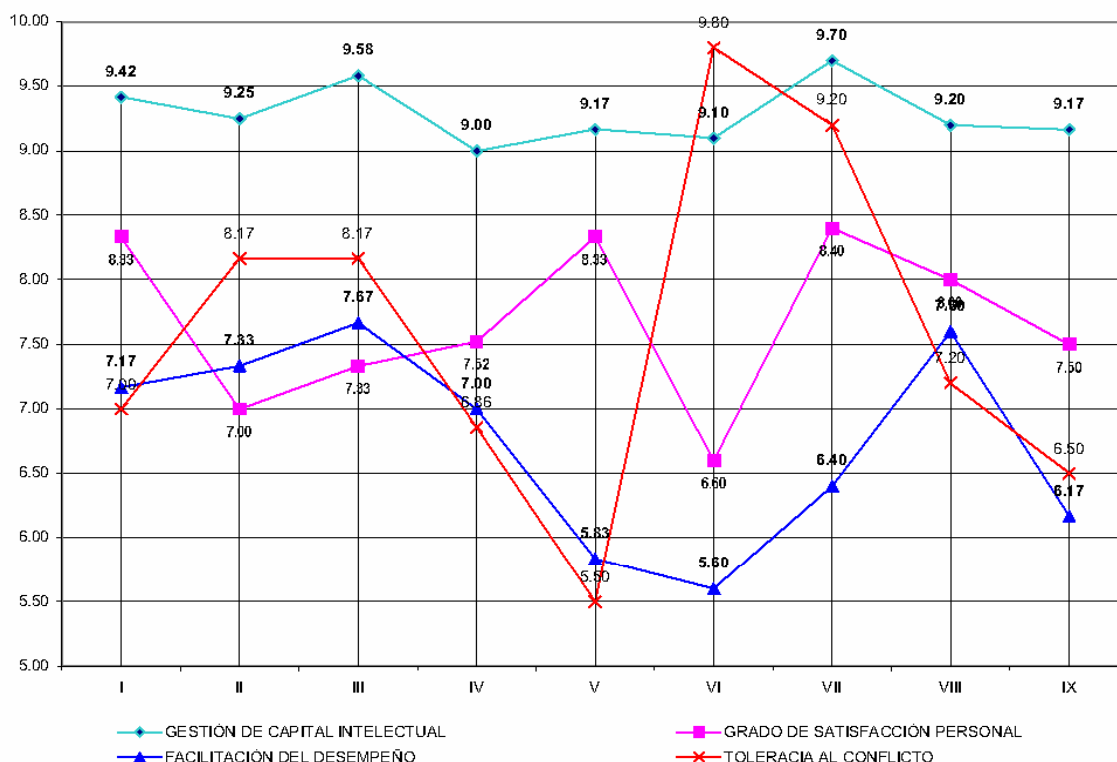
Definición clara de las responsabilidades de cada uno de los miembros del área de trabajo (pregunta 28)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. IV	6.57
2. IX	7.00
3. I	7.00
Media por componente	8.32

Recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte del responsable del área (pregunta 29)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. V	6.67
2. III	6.67
3. IV	6.86
4. IX	7.33
Media por componente	7.60

Para elevar el valor de la variable Trabajo en equipo, es necesario llevar a cabo acciones que fortalezcan a los componentes **Recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte del responsable del área** (7.60), es decir la retroalimentación, **Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área** (8.26), esto aunado a la **Definición clara de las responsabilidades de cada uno de los miembros del área de**

trabajo (8.32). En estos aspectos resalta la prioridad en los casos del Sector IV y V, ya que en estos cuatro componentes obtuvieron las puntuaciones menores.

GRÁFICA NO. 7 VARIABLES EN JEFATURAS DE SECTOR



FUENTE: Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

3.4.5 Gestión del capital intelectual

De acuerdo a la gráfica No 6, la variable muestra una puntuación satisfactoria ya que la media en la Jefaturas de Sector supera los 9 puntos, lo que puede traducirse en una muy buena disposición para transmitir y para adquirir conocimientos en áreas relacionadas con las labores que se realizan, esto es una fortaleza debido al trabajo que se desarrolla:

;

PRIORIDAD	SECTOR	MEDIA
1.	IV	9.00
2.	VI	9.10
3.	IX	9.17

PRIORIDAD	SECTOR	MEDIA
4.	V	9.17
5.	VIII	9.20
6.	II	9.25
Media por variable		9.29

3.4.5.1 Componentes de la variable

Los componentes que integran la variable **Gestión del capital intelectual** son:

Personal asignado a alguna actividad de tu interés o donde tiene mayor experiencia y/o conocimientos (pregunta 10)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. VI	6.40
2. V	8.00
3. I	8.33
4. IX	8.67
Media por componente	8.80

Percepción sobre la importancia del intercambio de conocimientos y experiencias entre los integrantes del área de trabajo (pregunta 11)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. II	8.00
2. IX	9.00
3. IV	9.14
Media por componente	9.49

Disposición para transmitir los conocimientos y experiencias a compañeros del área de trabajo (pregunta 12)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. V	9.33
2. VIII	9.60
3. VII	9.60
4. IX	9.67
Media por componente	9.80

Percepción sobre la necesidad de ampliar conocimientos sobre algún área en particular para mejorar tu desempeño laboral (pregunta 13)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. VIII	7.60
2. IV	7.71
3. III	9.00
Media por componente	9.06

Los resultados muestran una fortaleza en esta variable y sus componentes, ya que existe una buena disposición por parte del personal para compartir su experiencia y conocimientos, por lo que es necesario crear estrategias para aprovechar esta disposición.

Sólo en el caso del componente **Personal asignado a alguna actividad de tu interés o donde tiene mayor experiencia y/o conocimientos** (8.80), es necesario identificar aquellos casos específicos en que se muestran los resultados bajos, sobre todo en el Sector IV, ya que su puntuación es baja con relación al promedio.

3.4.6 Facilitación del desempeño

Esta variable se refiere a los apoyos materiales y disposición de información que el personal percibe y recibe de la Institución. Su puntuación promedia 6.99, la segunda mas baja, por lo que es una de las áreas de mejora prioritarias, en los siguientes Sectores:

PRIORIDAD	JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1.	VI	5.60
2.	V	5.83
3.	IX	6.17
4.	VII	6.40
Media por variable		6.75

3.4.6.1 Componentes de la variable

Los elementos integrantes de la variable **Facilitación del desempeño** y sus prioridades son:

Disposición de información, materiales, mobiliario y equipo, etc., en el área de trabajo, suficientes para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios (pregunta 17)

JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. VI	5.20
2. V	5.67
3. IX	6.33
Media por componente	6.71

Mobiliario y equipo adecuados y suficientes para realizar el trabajo (pregunta 23)

JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. VI	6.00
2. V	6.00
3. IX	6.00
4. VII	6.00
Media por componente	6.79

Esta variable tiene el promedio general menor, por lo que su componente **Disposición de información, materiales, mobiliario y equipo, etc., en el área de trabajo, suficientes para ofrecer un servicio de calidad**, debe mejorar sustancialmente, ya que impacta directamente en la operación del servicio a los usuarios.

3.4.7 Grado de satisfacción del personal

Esta magnitud se refiere al grado de satisfacción que el personal percibe por ser integrante de su área de trabajo, así como las necesidades que satisface con su labor en la Institución. Es la tercera de menor puntuación (7.67), por lo que es necesario diseñar estrategias

conjuntas (Colaboradores-Jefas de Sector) que permitan elevar las satisfacción del personal en su área de trabajo. Las Jefaturas de Sector prioritarias de atención son:

PRIORIDAD	JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1.	VI	6.60
2.	II	7.00
3.	III	7.33
4.	IX	7.50
5.	IV	7.52
Media por variable		7.67

3.4.7.1 Componentes de la variable

La variable **Grado de Satisfacción de personal** está integrada por los siguientes componentes:

Percepción sobre la satisfacción de ser integrante del área de trabajo (pregunta 8)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. II	8.33
2. IX	9.00
3. IV	9.33
4. I	9.33
Media por componente	9.43

Necesidades personales que satisface con la actividad laboral en el área de trabajo (pregunta 9)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. VI	3.60
2. III	5.00
3. II	5.67
4. IV	5.71
Media por componente	5.91

El componente susceptible de ser modificado de manera directa es **Percepción sobre la satisfacción de ser integrante del área de trabajo**.

3.4.8 Tolerancia al conflicto

Esta variable se refiere a la capacidad de asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones entre compañeros de trabajo, como ya fue observado en el análisis de correlación, esta variable es estratégica en las Jefaturas de Sector, debido a la incidencia que tiene en las variables Trabajo en equipo y Comunicación. La puntuación media en esta variable fue de 8.01. Como lo muestra la gráfica No. 7, los Sectores con áreas de mejora prioritarias en esta magnitud son:

PRIORIDAD	SECTOR	MEDIA
1.	V	5.50
2.	IX	6.50

PRIORIDAD	SECTOR	MEDIA
3.	IV	6.86
4.	I	7.00
5.	VIII	7.20
Media por variable		7.60

3.4.8.1 Componentes de la variable

La variable **Tolerancia al conflicto** está integrada por los siguientes dos componentes:

Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (pregunta 27)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. IV	6.57
2. IX	7.33
3. V	7.33
4. III	7.67
5. II	7.67
Media por componente	8.26

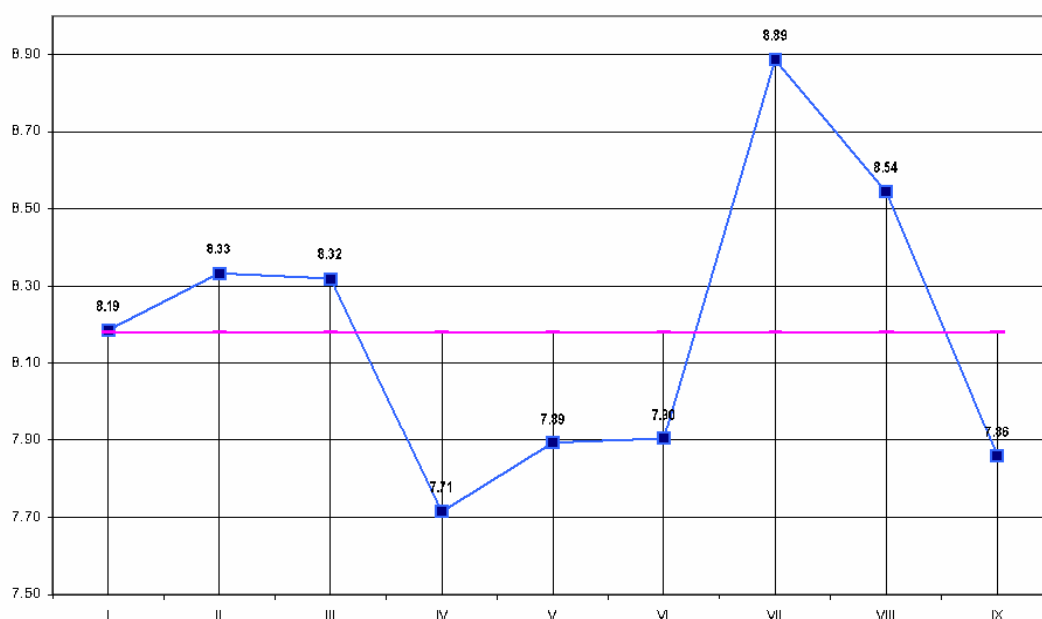
Tolerancia ante las observaciones que pueden llegar a hacer al trabajo personal (pregunta 30)	
JEFATURA DE SECTOR	MEDIA
1. V	3.67
2. I	5.00
3. VIII	5.20
4. IX	5.67
Media por componente	6.93

De acuerdo a lo observado en el componente **Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área**, es importante fortalecer las relaciones entre los compañeros de área, ya que muestra un valor promedio de 8.26, esto permitirá fortalecer la tolerancia ante divergencias que se puedan presentar (6.93).

3.5 Puntuación media por Jefatura de Sector

A continuación se presenta el promedio de la puntuación media general obtenida en cada una de las Jefaturas de Sector.

GRÁFICA NO. 8 PUNTUACIÓN MEDIA GENERAL POR JEFATURA DE SECTOR



FUENTE: Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

De acuerdo a lo observado en la gráfica 8, y al análisis por variable y sus componentes, podemos definir las Jefaturas de Sector que tienen un mayor número de áreas de mejora, el orden de prioridad es el siguiente:

Cuadro No. 17 Jefaturas de Sector por prioridad

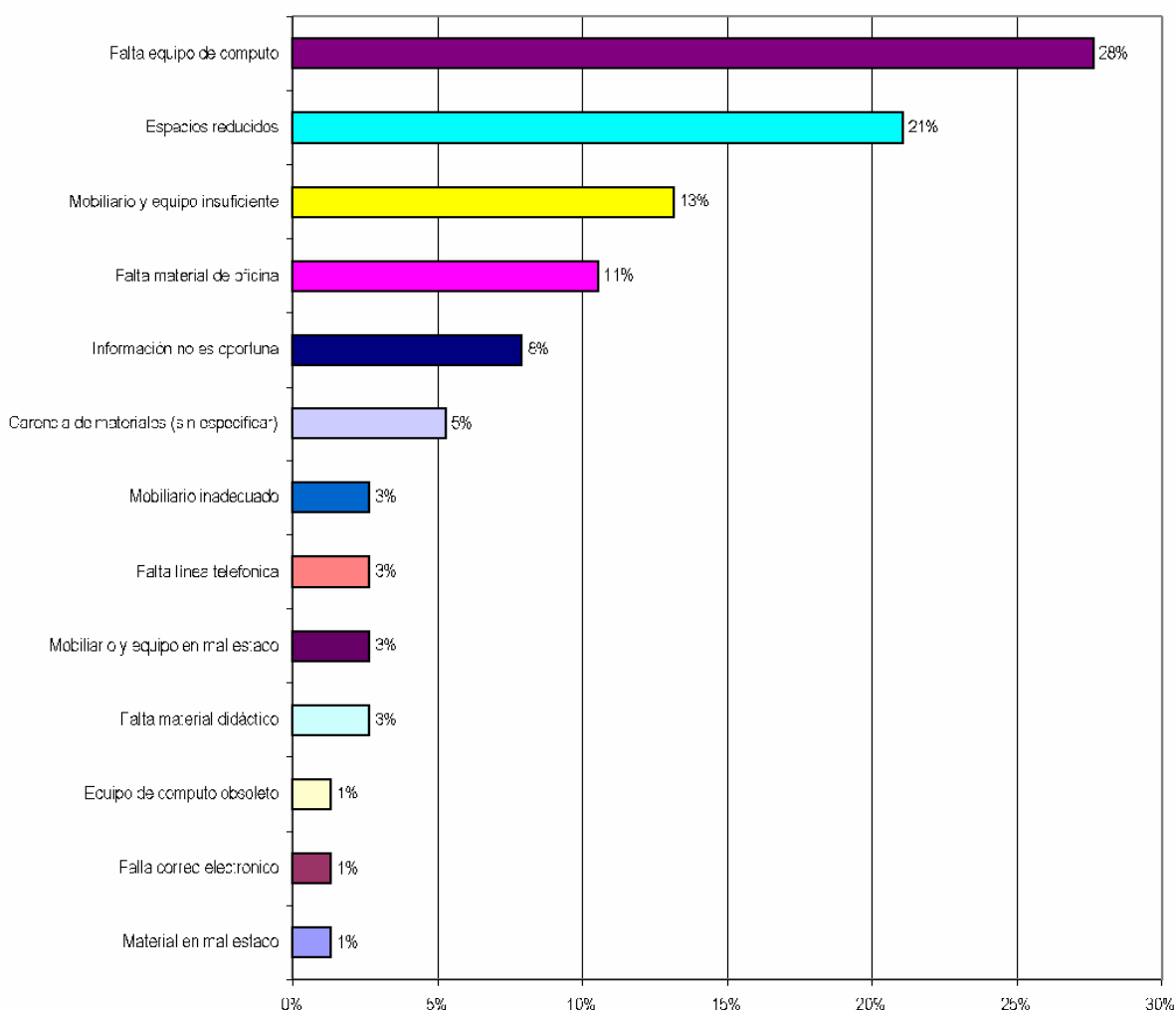
PRIORIDAD	SECTOR	PUNTUACIÓN MEDIA
1	IV	7.65
2	IX	7.80
3	V	7.85
4	VI	7.89
5	I	8.08

La media general en Jefaturas de Sector es 8.18.

3.6 Necesidades y requerimientos en Jefaturas de Sector

A partir del análisis de la información cualitativa de la pregunta 18, se detectaron elementos tales como información, materiales, mobiliario y equipo, etc., que el personal identifica como necesarios para brindar un servicio de calidad, pero que son insuficientes o están en malas condiciones. Dichos elementos son mencionados con la siguiente frecuencia:

GRÁFICA NO. 9 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS EN CENDI-SEP

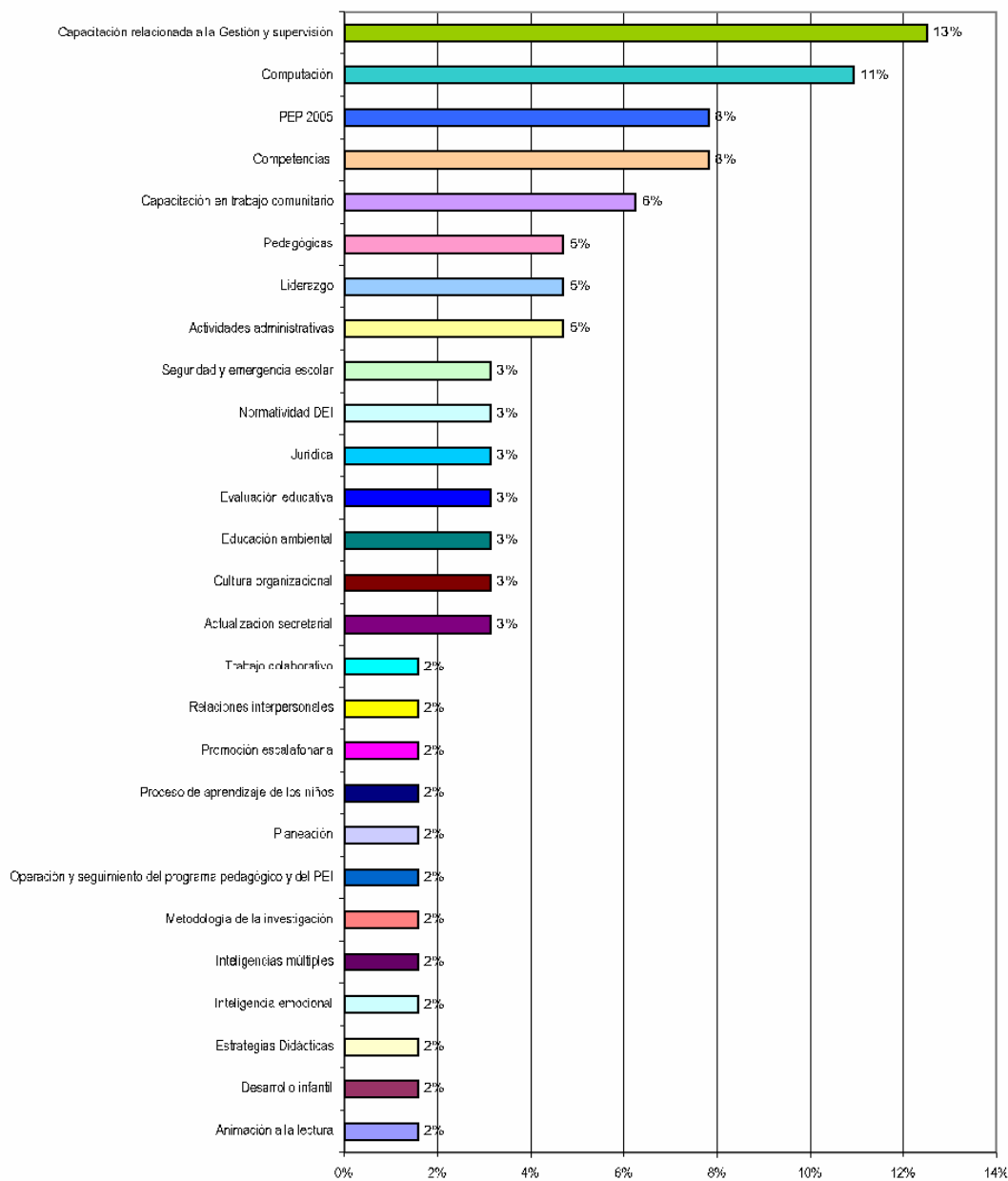


En el cuestionario fueron presentados 122 comentarios sobre carencias en información, materiales, mobiliario y equipo, etc., de los cuales el 28% se refiere a la insuficiencia del

equipo de cómputo; el 21% menciona que los espacios para laborar y dar la atención a niños, padres y personal es muy reducido, el 16 % menciona que el mobiliario y equipo es insuficiente o está en mal estado; acerca de los materiales de oficina el 11% indica que es insuficiente, el 8% comenta que la información proveniente de área central está desfasada, lo que no permite realizar una correcta planeación de las actividades, en el 5% de los comentarios se menciona de manera general que existen carencias de todo tipo.

En cuanto a las necesidades de capacitación que son resultado de la pregunta 14, se mencionan las siguientes:

GRÁFICA NO. 10 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CENDI-SEP



3.7 Propuestas del personal

Con el propósito de presentar alternativas de solución a las áreas de mejora detectadas se presentan las siguientes acciones, que fueron retomadas a partir de las propuestas expuestas por el personal para la mejora de las funciones y actividades que se realizan en sus áreas.

La validez de estas propuestas radica en su carácter situacional, ya que responden a ambientes y situaciones particulares, al ser tomadas en cuenta, pueden resultar efectivas en el mejoramiento de las condiciones actuales, por lo que se consideran una aportación importante para el diseño de estrategias conjuntas, entre colaboradores y Jefas de Sector.

Jefatura de Sector I

- Mayor comunicación.
- Oportunidad en la información.
- Reorganizar la captura de PROYESCO.
- Reducir el número de centros a supervisar.
- Contar con espacio más amplio para la oficina del sector.
- Organización de talleres en el periodo de entrega de estadísticas finales....

Jefatura de Sector II

No se presentaron propuestas.

Jefatura de Sector III

- Se requiere un mayor nivel de madurez por parte de cada integrante del equipo.
- Dejar de competir por ser la favorita de la jefa.
- Envío oportuno de información por parte de la DEI, a fin de mes para poder planear anticipadamente. Se repiten horas y fechas establecidas
- Contar con equipo moderno (computadora, fax, fotocopidora).
- Disminuir la carga administrativa.
- Determinar estrategias de trabajo.

Jefatura de Sector IV

- ♦ Organización adecuada de las actividades.
- ♦ Optimizar el tiempo de trabajo.
- ♦ Disminuir tiempos muertos.
- ♦ Utilizar las capacitaciones que proporciona la DEI al máximo.
- ♦ Contar con los tiempos y formas para una retroalimentación constante sobre desarrollo y resultados de nuestro trabajo.
- ♦ Que la persona que está con la responsabilidad de jefa de sector tenga el perfil, capacidad de resolver problemas que puedan ocasionar conflictos entre los integrantes del equipo.
- ♦ Que se den soluciones a las problemáticas que se presentan con apoyo de la DEI, evitando que el conflicto se incremente hasta afectar al clima laboral y entorpecer el trabajo que se realiza.

Jefatura de Sector V

- ♦ Seguir trabajando la comunicación entre pares.
- ♦ Seguir realizando acciones para consolidarnos como equipo.
- ♦ Buscar estrategias para resolver conflictos internos del sector.
- ♦ Resolver conflictos, no simular soluciones, porque eso genera poca unión en el equipo.

Jefatura de Sector VI

- ♦ Definir claramente las responsabilidades de cada integrante.

Jefatura de Sector VII

- ♦ Contar con un espacio adecuado para realizar las acciones educativas necesarias en el sector.
- ♦ Contar con recursos materiales y equipo de cómputo suficiente.

Jefatura de Sector VIII

- ♦ Que el envío de información por parte de la Área Central sea oportuna, con el propósito de que las actividades se planeen y no interfieran con las del sector y resulte una buena organización.
- ♦ Urge fotocopidora, se gasta mucho en copias.

Jefatura de Sector IX

- ♦ Sugiero que no siempre se dé solución a lo urgente sino siempre a lo importante.
- ♦ Es necesario que cada supervisora cuente con un espacio propio.
- ♦ Facilidad de acceder a la computadora.
- ♦ Que exista el espacio para poder atender a padres y personal en un lugar privado.
- ♦ Organizar de manera pertinente las actividades del sector, así como hacer ver a cada uno las responsabilidades de la labor que se desempeña, trabajando la comunicación asertiva con objetivos comunes.
- ♦ Contar con un espacio adecuado para el trabajo administrativo.

3.8 Conclusiones. Jefaturas de Sector

La cultura organizacional está conformada por todos los integrantes de la Institución, por ello es importante que la solución a problemáticas detectadas sean construidas pluralmente, tomando como base las fortalezas que se han detectado.

A partir del análisis realizado, se pueden distinguir las siguientes fortalezas y debilidades dentro de las Jefaturas de Sector:

FORTALEZAS

- ♦ El personal considera que su trabajo tiene un alto impacto en las actividades que se desarrollan en su Sector.
- ♦ El trabajo en equipo es considerado como un elemento muy importante.
- ♦ Al personal le agrada trabajar en equipo.
- ♦ El personal considera el intercambio de conocimientos y experiencias como muy importantes y tiene una gran disposición por transmitirlos.

DEBILIDADES

- ♦ Existe poca identificación con los elementos estratégicos de la DEI.
- ♦ Falta valoración del trabajo que cada persona desarrolla.
- ♦ Falta reconocimiento por parte de la responsable del área de trabajo.
- ♦ Existe poca tolerancia ante las observaciones y la diferencia de ideas.
- ♦ El personal satisface pocas necesidades personales con el trabajo que desarrolla.
- ♦ Los espacios para atender a los usuarios es insuficiente e inadecuado.
- ♦ La información que proporciona la DEI no es oportuna afectando las actividades del Sector e impidiendo que se realice una correcta planeación.
- ♦ Los instrumentos materiales necesarios para brindar un servicio de calidad no son proporcionados en cantidad y calidad adecuadas.

Uno de los primeros retos al iniciar el cambio organizacional es mostrar receptividad a la comunicación ascendente, así como facilitar la creación de un ambiente que favorezca a la libre expresión de las ideas, con lo cual se pretende alentar a los integrantes del área de trabajo para que participen en la construcción conjunta de soluciones a las problemáticas y en las propuestas de mejora.

La apertura de espacios y la posibilidad de participar en la solución de las problemáticas particulares favorece la apropiación y el compromiso con los resultados obtenidos por parte del personal.

Los sectores en donde es necesario dar una atención especial es al IV, IX, V VI y I, en ellos es necesario trabajar con las variables Facilitación del desempeño, Ambientación para la calidad, Tolerancia al conflicto, Satisfacción del personal y Comunicación, considerando que la variable Tolerancia al conflicto es estratégica para lograr cambios en las demás variables. Si bien es cierto que el atender estos sectores elevará la media general en Jefaturas de Sector, es necesario continuar trabajando en aquellos en donde los resultados por componente estuvieron por debajo de la media.

Sección IV

CULTURA ORGANIZACIONAL

Área Central

4. ÁREA CENTRAL

4.1 Análisis de correlación

La correlación es el grado en que las variables se influyen y determinan mutuamente, es decir el grado de relación existente entre ambas. Por lo anterior, se realizó el siguiente análisis para determinar la relación entre las variables empleadas.

Cuadro No. 18 Coeficientes de correlación. Área Central

VARIABLES	AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	GESTIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL	GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	TOLERANCIA AL CONFLICTO
AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	1							
RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	0.3134	1						
COMUNICACIÓN	0.3748	0.6673	1					
TRABAJO EN EQUIPO	0.4652	0.6647	0.5765	1				
GESTIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL	-0.1101	-0.0439	-0.3426	0.1786	1			
GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	0.4111	0.3703	0.4952	0.5595	0.2366	1		
FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	0.6584	0.4260	0.6303	0.5103	-0.4077	0.2468	1	
TOLERANCIA AL CONFLICTO	0.6571	0.5273	0.4967	0.7875	-0.1638	0.2704	0.531309579	1

FUENTE : Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

El cuadro No. 18, destaca la correlación existente entre las variables **Tolerancia al conflicto** y **Trabajo en equipo** presentando una incidencia en el 78.75% de los casos, es decir, que las acciones encaminadas a la mejora de alguna de estas variables influirá de manera positiva en la otra.

4. ÁREA CENTRAL

4.1 Análisis de correlación

La correlación es el grado en que las variables se influyen y determinan mutuamente, es decir el grado de relación existente entre ambas. Por lo anterior, se realizó el siguiente análisis para determinar la relación entre las variables empleadas.

Cuadro No. 18 Coeficientes de correlación. Área Central

VARIABLES	AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	GESTIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL	GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	TOLERANCIA AL CONFLICTO
AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	1							
RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	0.3134	1						
COMUNICACIÓN	0.3748	0.6673	1					
TRABAJO EN EQUIPO	0.4652	0.6647	0.5765	1				
GESTIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL	-0.1101	-0.0439	-0.3426	0.1786	1			
GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	0.4111	0.3703	0.4952	0.5595	0.2366	1		
FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	0.6584	0.4260	0.6303	0.5103	-0.4077	0.2468	1	
TOLERANCIA AL CONFLICTO	0.6571	0.5273	0.4967	0.7875	-0.1638	0.2704	0.531309579	1

FUENTE : Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

El cuadro No. 18, destaca la correlación existente entre las variables **Tolerancia al conflicto** y **Trabajo en equipo** presentando una incidencia en el 78.75% de los casos, es decir, que las acciones encaminadas a la mejora de alguna de estas variables influirá de manera positiva en la otra.

Asimismo, resalta la relación entre la variable **Reconocimiento y Motivación** y las variables **Comunicación** y **Trabajo en equipo** presentando una correlación de 66.73% y 66.47% respectivamente, es decir las acciones encaminadas a la motivación y el reconocimiento al personal, relacionadas con su personal y su trabajo.

4.2 Análisis por variable

A partir de la codificación y la escala asignada a las preguntas contenidas en el instrumento componente, así como la relación de los componentes se obtuvieron los siguientes valores por variable:

Cuadro No. 19 Variables por Subdirecciones y Departamentos

AREA	AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	GESTIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL	GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	FACILITACIÓN DCL DESEMPEÑO	TOLERANCIA AL CONFLICTO
SAP	6.50	9.20	9.00	8.36	9.00	8.00	9.00	8.00
Rec. Materiales	6.00	7.72	7.18	8.11	9.10	6.55	7.55	7.95
Rec. Financieros	5.55	6.95	6.09	7.27	9.82	6.64	7.00	6.91
Personal	5.79	8.72	7.55	8.35	9.03	6.79	6.63	8.37
SO	7.50	8.60	7.50	8.43	8.75	6.50	8.50	9.00
Supervisión	7.98	8.45	7.63	7.06	8.88	7.13	7.25	8.00
Gestión Escolar	6.64	8.36	7.09	8.00	8.95	7.09	7.18	8.09
SAT	3.75	8.50	7.75	7.86	8.38	6.50	6.00	7.75
Capacitación	5.75	8.70	6.75	8.36	9.13	7.00	6.75	8.75
Documentos	5.50	8.13	6.50	7.67	9.33	7.00	5.50	7.50
Investigación	5.00	7.76	6.70	7.26	9.20	6.20	5.40	6.80
SIP	5.00	8.40	5.75	7.14	9.75	6.50	6.00	6.50
Control Escolar	7.17	7.87	8.00	8.33	9.25	7.50	6.83	9.00
Informática	5.50	7.60	6.33	7.38	9.42	7.00	6.00	7.33
Planeación	6.45	8.48	7.30	7.89	8.60	5.80	6.20	8.80
SC	7.33	8.80	8.00	7.90	8.33	7.33	8.00	8.33
Jurídico	3.50	9.00	7.25	9.57	10.00	7.50	7.00	9.00
MEDIA	6.16	8.31	7.26	8.02	9.05	6.88	6.99	8.01

FUENTE : Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

De acuerdo a los resultados obtenidos y a la puntuación media por variable, la atención a las áreas de mejora está en el siguiente orden:

Cuadro No. 20 Variables por prioridad

VARIABLE	MEDIA
AMBIENTACIÓN PARA LA CALIDAD	6.16
GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL	6.88
FACILITACIÓN DEL DESEMPEÑO	6.99
COMUNICACIÓN	7.25
TOLERANCIA AL CONFLICTO	8.01
TRABAJO EN EQUIPO	8.02
RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	8.31
GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL	9.05

Como se puede observar, entre los aspectos más importantes a mejorar se encuentran la Ambientación para la calidad (6.16) Grado de satisfacción de personal (6.88) y la Facilitación del desempeño (6.99). La mayor fortaleza en Área Central es la Gestión del capital intelectual.

Tomando en cuenta el análisis de correlación y las prioridades en las áreas de mejora, es recomendable abordar los aspectos relacionados con el **Reconocimiento y motivación**, con lo cual, tendremos efectos positivos en variables como Comunicación, Trabajo en equipo y Tolerancia al conflicto.

4.3 Análisis por variables y componentes

Como ya se mencionó las variables se integraron a partir de los siguientes componentes o preguntas y sus resultados:

Cuadro No. 21 Componentes por Departamento y Subdirección

PREGUNTA	SAP	RM	FIN	PER	SO	SUP	GE	SAT	CAP	DOC	INV	SIP	CE	INF	PLA	SC	JUR	MEDIA
1. Marca los elementos estratégicos de la Dirección de Educación Inicial que conoces (puedes marcar más de uno)	8.00	6.80	6.75	6.63	8.00	8.00	6.91	5.00	8.00	6.00	6.40	6.00	8.33	7.67	8.40	8.00	7.00	7.05
2. De acuerdo a los que conoces, ¿con cual te sientes identificado? (puedes marcar más de uno)	7.00	5.20	4.36	4.95	7.00	7.75	6.36	2.50	5.50	5.00	4.00	4.00	6.00	3.33	4.50	6.67	6.00	5.30
4. De acuerdo a tu percepción, ¿cuánto impacto tiene tu trabajo en las actividades de la Dirección de Educación Inicial?	10.00	8.80	7.50	9.68	9.00	8.75	9.62	9.50	9.50	8.33	8.40	9.00	8.67	8.33	9.60	9.33	10.00	9.07
5. Y, ¿en las actividades de tu área de trabajo?	10.00	8.70	8.36	9.47	9.00	9.25	9.45	9.50	9.50	8.67	8.80	10.00	9.33	8.33	10.00	10.00	10.00	9.32
6. ¿Consideras que tu trabajo y tu persona son valoradas como integrante de la DEE?	0.00	6.30	5.64	7.69	9.00	7.75	7.27	8.00	7.50	7.00	6.00	6.00	6.67	6.33	7.20	6.00	7.00	7.14

Dirección de Educación Inicial

SECCIÓN IV ÁREA CENTRAL

PREGUNTA	SAP	RM	FIN	PER	SO	SUP	GE	SAT	CAP	DOC	INV	SIP	CE	INF	PLA	SC	JUR	MEDIA
7. Cuando cumples en tiempo y forma con una actividad encomendada, ¿recibes el reconocimiento de tu jefe?	8.00	5.90	4.36	7.69	7.00	7.25	5.78	7.00	7.50	7.33	6.80	6.00	5.00	5.67	7.20	7.33	8.00	6.81
8. ¿Te gusta ser integrante de tu área de trabajo?	10.00	8.90	8.91	9.05	9.00	9.25	9.45	9.90	9.50	9.33	8.80	9.00	9.67	9.33	8.40	9.33	10.00	9.20
9. ¿Cuáles son las necesidades personales que satisfaces con tu actividad laboral en tu área de trabajo? (puedes marcar más de una)	6.00	4.20	4.36	4.53	4.00	5.00	4.73	4.50	4.50	4.67	3.60	4.00	5.33	4.67	3.20	5.33	5.00	4.57
10. ¿Estás asignado a alguna actividad de tu interés o donde tengas mayor experiencia y/o conocimientos?	10.00	8.30	8.00	8.63	6.00	8.50	8.26	9.00	9.00	8.67	8.80	9.00	8.67	8.67	8.40	8.67	10.00	8.57
11. ¿Consideras importante el intercambio de conocimientos y experiencias entre los integrantes de tu área de trabajo?	8.00	9.60	8.36	9.26	9.00	9.25	9.45	8.50	8.00	9.67	9.20	10.00	10.00	9.33	8.80	7.33	10.00	9.04
12. ¿Estarías dispuesto a transmitir tus conocimientos y experiencias a tus compañeros de tu área de trabajo?	8.00	9.40	9.45	8.95	10.00	9.00	9.27	9.00	9.50	10.00	9.20	10.00	9.00	9.67	9.40	8.67	10.00	9.27
13. ¿Consideras necesario ampliar tus conocimientos sobre algún área en particular para mejorar tu desempeño laboral?	10.00	9.10	9.45	9.26	10.00	8.75	8.73	9.00	10.00	9.00	9.60	10.00	9.33	10.00	8.80	8.67	10.00	9.33
17. ¿Consideras que la información, materiales, mobiliario y equipo, etc., de que dispones en tu área de trabajo son suficientes para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios?	9.00	7.60	6.73	6.53	8.00	7.50	6.91	6.00	7.00	5.33	4.80	6.00	7.00	5.67	8.00	8.67	7.00	6.93
19. Las relaciones con tus compañeros de trabajo son :	8.00	7.70	7.45	7.89	8.00	8.00	8.00	6.50	8.50	7.67	8.00	6.00	9.33	7.67	8.40	8.00	9.00	8.07
20. ¿Tu jefe te informa con transparencia sobre temas importantes, por ejemplo, promociones, evaluación del rendimiento, etc.?	10.00	6.80	4.91	7.79	9.00	7.25	6.26	7.50	7.50	6.00	6.80	6.00	6.33	4.67	7.60	8.67	7.00	7.07
21. ¿Existen espacios para expresar tus inquietudes, necesidades, opiniones y sugerencias?	10.00	6.50	4.73	7.16	8.00	7.50	7.09	8.00	5.50	5.67	5.60	6.00	8.00	5.67	6.80	7.33	7.00	6.86
22. ¿Tus relaciones interpersonales influyen en el desempeño de tu trabajo?	8.00	7.60	7.27	7.37	5.00	7.75	6.91	9.00	5.50	6.67	6.40	6.00	8.33	7.33	6.40	8.00	6.00	7.03
23. El mobiliario y equipo del que dispones, ¿son los adecuados y suficientes para realizar tu trabajo?	9.00	7.50	7.27	6.74	9.00	7.00	7.45	6.00	6.50	5.67	6.00	6.00	6.67	6.33	8.40	7.33	7.00	7.05
24. En las actividades que realizas dentro de tu área de trabajo, ¿qué importancia tiene para ti el trabajo en equipo?	10.00	9.50	9.27	9.16	9.00	9.00	9.27	9.00	9.00	10.00	8.80	9.00	9.00	9.33	9.80	9.33	10.00	9.26
25. ¿Te gusta trabajar en equipo?	8.00	8.80	8.16	8.42	8.00	8.00	8.55	8.00	8.50	8.00	8.40	9.00	8.33	8.67	8.40	6.67	10.00	8.47
28. El personal de tu área ¿trabaja en equipo?	9.00	7.30	7.05	8.11	8.00	7.50	7.27	7.50	7.50	6.67	6.40	7.00	8.33	6.33	6.00	6.00	10.00	7.41

Dirección de Educación Inicial

SECCIÓN IV ÁREA CENTRAL

PREGUNTA	SAP	RM	FIN	PER	SO	SUP	GE	SAT	CAP	DOC	INV	SIP	CE	INF	PLA	SC	JUR	MEDIA
27. En tu área de trabajo ¿existe un clima de confianza y apoyo mutuo entre los que ahí laboran?	7.00	6.70	5.82	8.21	9.00	7.25	7.09	6.50	8.50	6.33	6.00	4.00	8.67	6.00	8.43	6.67	10.00	7.18
28. ¿Existe una definición clara de las responsabilidades de cada uno de los miembros de mi área de trabajo?	9.00	7.90	7.45	8.53	8.00	8.25	8.18	7.50	8.00	7.33	6.80	6.00	3.67	7.00	8.40	3.37	10.00	7.98
29. ¿Recibes recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte de tu jefe?	10.00	7.40	5.09	7.47	8.00	7.00	6.55	7.50	8.00	6.67	6.80	6.00	6.00	5.87	6.00	6.00	6.00	7.01
30. Las observaciones que pueden llegar a hacer sobre tu trabajo ¿te molestan?	9.00	9.20	8.00	8.53	9.00	8.75	9.09	9.00	9.00	8.67	7.60	6.00	9.33	8.67	9.20	10.00	8.00	8.83
MEDIA POR AREA	8.68	7.67	6.95	7.91	8.12	7.97	7.77	7.44	7.88	7.37	7.12	7.26	8.00	7.21	7.75	8.03	8.52	7.75

FUENTE: Dirección de Educación Inicial, Subdirección de Integración Programática, Departamento de Planeación y Programación, Encuesta de Cultura Organizacional 2008.

De acuerdo a los resultados anteriores podemos definir como prioridades los siguientes componentes a nivel Área Central:

Cuadro No. 22 Componentes por prioridad

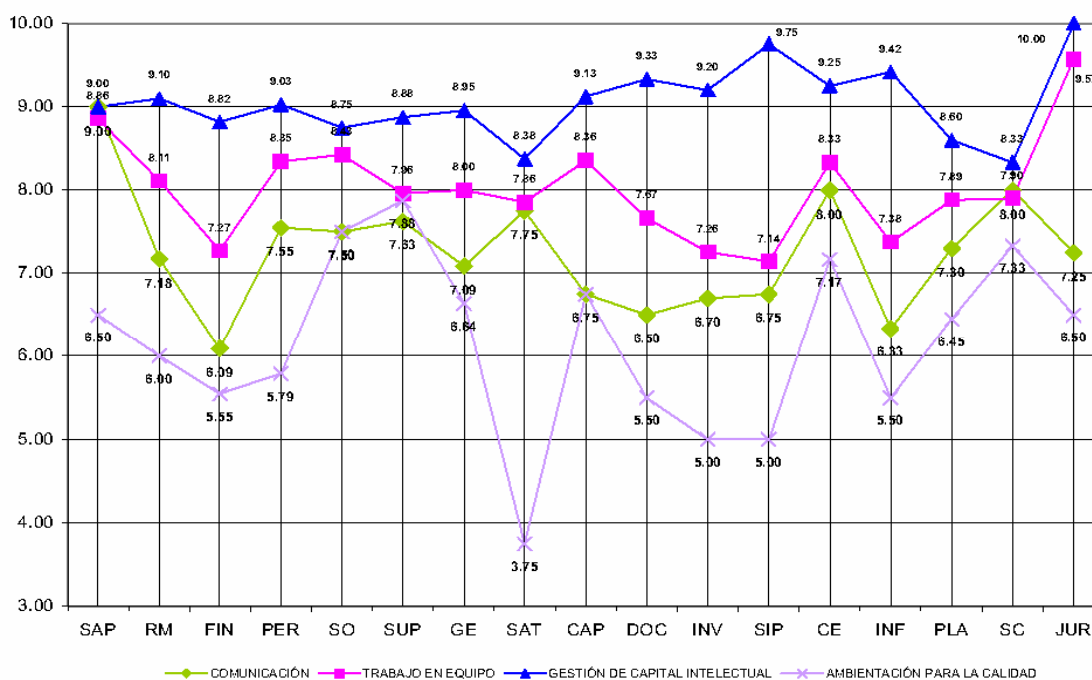
PRIORIDAD	COMPONENTE/PREGUNTA	MEDIA
1	Necesidades personales que satisface con la actividad laboral en el área de trabajo (pregunta 9)	4.57
2	Identificación con elementos estratégicos (pregunta 2)	5.30
3	Reconocimiento por parte del responsable del área (pregunta 7)	6.81
4	Disponibilidad de espacios para expresar inquietudes, necesidades y sugerencias (pregunta 21)	6.86
5	Disponibilidad de información, materiales, mobiliario y equipo, etc., en el área de trabajo, suficientes para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios (pregunta 17)	6.93
6	Recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte del responsable del área (pregunta 29)	7.01
7	Relaciones interpersonales que influyen en el desempeño del trabajo (pregunta 22)	7.03
8	Mobiliario y equipo adecuados y suficientes para realizar el trabajo (pregunta 23)	7.05
9	Conocimiento de los elementos estratégicos (pregunta 1)	7.05
11	Transparencia en la información proporcionada por el responsable de área (pregunta 20)	7.07
12	Valoración del trabajo y la persona (pregunta 6)	7.14
13	Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (pregunta 27)	7.18
14	Percepción personal sobre la capacidad de los compañeros de área para trabajar en equipo (pregunta 26)	7.41
MEDIA GENERAL EN ÁREA CENTRAL		7.75

A partir de estos datos podemos definir los aspectos generales que pueden ser abordados en Área Central.

4.4 Análisis por variables y componentes

Una vez realizado el análisis general, efectuaremos el desglose de las variables y componentes definiendo los Departamentos y Subdirecciones por prioridad de atención:

GRÁFICA NO. 11 VARIABLES POR ÁREA CENTRAL



FUENTE: Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

4.4.1 Ambientación para la calidad

Como se puede observar en la gráfica No. 11, los valores de esta variable son los más bajos, su puntuación media fue de 6.16, lo que significa que en los aspectos de promoción, difusión y apropiación de los elementos estratégicos de la DEI, es un área de mejora importante, prioritariamente en las Subdirecciones y Departamentos siguientes:

PRIORIDAD	AREA	MEDIA
1.	SAT	3.75
2.	SIP	5.00
3.	Investigación	5.00
4.	Informática	5.50
5.	Documentos	5.50
6.	Rec. Financieros	5.55
7.	Personal	5.79
8.	Rec. Materiales	6.00
Media de Variable		6.16

4.4.1.1 Componentes de la variable

De acuerdo a los elementos que integran la variable **Ambientación para la calidad**, las prioridades son las siguientes:

Conocimiento de los elementos estratégicos (pregunta 1)		
	Área	Media
1.	SAT	5.00
2.	Documentos	6.00
3.	SIP	6.00
4.	SAP	6.00
5.	Investigación	6.40
6.	Personal	6.63
7.	Rec. Financieros	6.73
8.	Rec. Materiales	6.80
9.	Gestión Escolar	6.91
10.	Jurídico	7.00
Media por componente		7.05

Identificación con elementos estratégicos (pregunta 2)		
	Área	Media
1.	SAT	2.50
2.	Informática	3.33
3.	SIP	4.00
4.	Investigación	4.00
5.	Rec. Financieros	4.36
6.	Planeación	4.50
7.	Personal	4.95
8.	Documentos	5.00
9.	Rec. Materiales	5.20
Media por componente		5.30

Como se puede observar la identificación con los elementos estratégicos, es el componente más importante a mejorar en esta variable, sobre todo en los aspectos de conocimiento de los resultados de la DEI y la identificación con la Visión y los resultados de la DEI.

4.4.2 Comunicación

La media obtenida en esta variable es de 7.26. La variable muestra las áreas en donde es necesario mejorar la calidad de las relaciones entre sus integrantes, así como la disposición de espacios de expresión y se presentan en orden de prioridad:

PRIORIDAD	ÁREA	MEDIA
1.	Financieros	6.09
2.	Informática	6.33
3.	Documentos	6.50
4.	Investigación	6.70
5.	Capacitación	6.75
6.	SIP	6.75
7.	Gestión Escolar	7.09
8.	Recursos Materiales	7.18
9.	Jurídico	7.25
Media por variable		7.26

4.4.2.1 Componentes de la variable

La variable **Comunicación** está integrada por los siguientes cuatro componentes y prioridades:

Área	Media
1. SAT	6.50
2. Rec. Financieros	7.45
3. Documentos	7.67
4. Informática	7.67
5. Rec. Materiales	7.70
6. Personal	7.89
7. Sap	8.00
8. SO	8.00
9. Supervisión	8.00
10. Gestión Escolar	8.00
11. Investigación	8.00
12. SC	8.00
Media por componente	8.07

Área	Media
1. Informática	4.67
2. Rec. Financieros	4.91
3. Documentos	6.00
4. SIP	6.00
5. Control Escolar	6.33
6. Gestión Escolar	6.36
7. Rec. Materiales	6.80
8. Investigación	6.80
9. Jurídico	7.00
Media por componente	7.07

Área	Media
1. Rec. Financieros	4.73
2. Capacitación	5.50
3. Investigación	5.60
4. Informática	5.67
5. Documentos	5.67

Área	Media
1. SO	5.00
2. Capacitación	5.50
3. SIP	6.00
4. Jurídico	6.00
5. Investigación	6.40

*Dirección de Educación Inicial**SECCIÓN IV ÁREA CENTRAL*

Disponibilidad de espacios de expresión para inquietudes, necesidades, opiniones y sugerencias (pregunta 21)	
6. SIP	6.00
7. Rec. Materiales	6.60
8. Planeación	6.80
Media por componente	6.86

Relaciones interpersonales que influyen en el desempeño del trabajo (pregunta 22)	
6. Planeación	6.40
7. Documentos	6.67
8. Gestión escolar	6.91
Media por componente	7.03

A partir de estos valores se puede observar que los componentes **Disponibilidad de espacios de expresión para inquietudes, necesidades, opiniones y sugerencias** (6.86) y **Transparencia en la información proporcionada por el responsable de área** (7.07) son bajos, en éstos, la apertura y el impulso que el Responsable del área pueda proporcionar en el fortalecimiento de estos componentes es importante para concretar las acciones de mejora que sean llevadas a cabo por los integrantes de los Departamentos o Subdirecciones. Asimismo, es importante crear estrategias conjuntas para fortalecer las relaciones con compañeros de trabajo.

4.4.3 Reconocimiento y motivación

Esta variable se refiere a los estímulos que el personal percibe y recibe a todos los niveles de la Institución, propiciando su potencial para el logro de los resultados de la DEI. En esta variable se obtuvo un promedio de puntuación de 8.31. De acuerdo a la gráfica 11 los Departamentos y Subdirecciones prioritarias en la mejora de esta magnitud son:

PRIORIDAD	ÁREA	MEDIA
1.	Rec. Financieros	6.95
2.	Informática	7.60
3.	Rec. Materiales	7.72
4.	Investigación	7.76
5.	Control Escolar	7.87
6.	Elaboración de Documentos	8.13
Media por variable		8.31

4.4.3.1 Componentes de la variable

Los componentes integrantes de la variable **Reconocimiento y motivación** son:

Percepción del Impacto del trabajo personal en las actividades de la Dirección de Educación Inicial (pregunta 4)	
Área	Media
1. Rec. Financieros	7.50

Percepción del Impacto del trabajo personal en las actividades de la propia área de trabajo (pregunta 5)	
Área	Media
1. Informática	6.33

*Dirección de Educación Inicial**SECCIÓN IV ÁREA CENTRAL*

Percepción del Impacto del trabajo personal en las actividades de la Dirección de Educación Inicial (pregunta 4)	
2. Documentos	8.33
3. Informática	8.33
4. Investigación	8.40
5. Control Escolar	8.67
6. Supervisión	8.75
7. Rec. Materiales	8.80
8. SO	9.00
9. SIP	9.00
Media por componente	9.07

Percepción del Impacto del trabajo personal en las actividades de la propia área de trabajo (pregunta 5)	
2. Rec. Financieros	8.36
3. Documentos	8.67
4. Rec. Materiales	8.70
5. Investigación	8.80
6. SO	9.00
7. Supervisión	9.25
Media por componente	9.32

Los resultados de estos dos componentes son satisfactorios, ya que en general el personal percibe su labor como muy importante para la DEI (9.07) y para su propia área de trabajo (9.32), por lo que se considera una fortaleza importante.

Valoración del trabajo y la persona (pregunta 6)	
Área	Media
1. Rec. Financieros	5.64
2. Investigación	6.00
3. SIP	6.00
4. Rec. Materiales	6.30
5. Informática	6.33
6. Control Escolar	6.67
7. Documentos	7.00
8. Jurídico	7.00
Media por componente	7.14

Reconocimiento por parte del responsable del área (pregunta 7)	
Área	Media
1. Rec. Financieros	4.36
2. Control Escolar	5.00
3. Informática	5.67
4. Gestión Escolar	5.78
5. Rec. Materiales	5.90
6. Investigación	6.80
Media por componente	6.81

Agrado por pertenecer al área de trabajo (pregunta 8)	
Área	Media
1. Planeación	8.40
2. SAT	8.50
3. Investigación	8.80
4. Rec. Materiales	8.90
5. Rec. Financieros	8.91
6. SO	9.00
7. SIP	9.00
8. Personal	9.05
Media por componente	9.20

Los componentes con menor puntuación fueron **Reconocimiento por parte del responsable del área (6.81)** y **Valoración del trabajo y la persona (7.14)**, es importante que los Responsables de área busquen estrategias para motivar a sus colaboradores,

valorando su trabajo y persona y reconociendo el trabajo desempeñado, ya que como se observó en el análisis de correlación, la variable Reconocimiento y motivación tiene una alta incidencia con las variables Comunicación (66.73%) y Trabajo en equipo (66.47%), es decir las acciones encaminadas a la motivación y el reconocimiento al personal, repercutirán de manera positiva o, en su defecto, negativa en la Comunicación y el Trabajo en Equipo.

4.4.4 Trabajo en Equipo

Esta magnitud mide la disposición del personal para trabajar en equipo. Su promedio de puntuación fue de 8.02. La gráfica No. 11, muestra los Departamentos y Subdirecciones con áreas de mejora en esta variable:

PRIORIDAD	ÁREA	MEDIA
1.	SIP	7.14
2.	Investigación	7.26
3.	Rec. Financieros	7.27
4.	Informática	7.38
5.	Documentos	7.67
6.	SAT	7.86
7.	Planeación	7.89
8.	SC	7.90
9.	Supervisión	7.96
10.	Gestión Escolar	8.00
Media por variable		8.02

4.4.4.1 Componentes de la variable

La variable **Trabajo en equipo** está integrada por los siguientes componentes y prioridades:

Área	Media
1. Investigación	8.80
2. Planeación	8.80
3. Control Escolar	9.00
4. SAT	9.00
5. SO	9.00
6. Supervisión	9.00
7. Capacitación	9.00
8. Sip	9.00

Área	Media
1. SAT	8.00
2. SO	8.00
3. Supervisión	8.00
4. Documentos	8.00
5. SAP	8.00
6. Rec. Financieros	8.18
7. Control Escolar	8.33
8. Investigación	8.40

Dirección de Educación Inicial

SECCIÓN IV ÁREA CENTRAL

Importancia que el personal da al trabajo en equipo (Pregunta 24)	
9. Personal	9.16
Media por componente	9.26

Agrado por trabajar en equipo (pregunta 25)	
9. Planeación	8.40
10. Personal	8.42
Media por componente	8.47

Tolerancia a las observaciones que se hacen sobre el trabajo personal (pregunta 30)	
Área	Media
1. Investigación	7.00
2. Rec. Financieros	8.00
3. Jurídico	8.00
4. Personal	8.53
5. Informática	8.67
6. Documentos	8.67
7. Supervisión	8.75
Media por componente	8.83

La importancia que el personal da al Trabajo en equipo (9.26), es una fortaleza que puede ser canalizada y aprovechada para elevar el valor de la variable en su conjunto; asimismo, el **agrado por trabajar en equipo** (8.47) se requiere para apoyar las acciones de mejora que se emprendan. En las áreas en donde el componente **Tolerancia a las observaciones que se hacen sobre el trabajo personal** (8.83) se muestra bajo, haciendo necesario tomar las medidas correspondientes para evitar impactos negativos ante las observaciones o discrepancia de ideas que se puedan presentar.

Percepción personal sobre la capacidad de los compañeros de área para trabajar en equipo (pregunta 26)	
Área	Media
1. Planeación	6.00
2. SC	6.00
3. Informática	6.33
4. Investigación	6.40
5. Documentos	6.67
6. SIP	7.00
7. Rec. Financieros	7.09
8. Gestión Escolar	7.27
9. Rec. Materiales	7.30
Media por componente	7.41

Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (pregunta 27)	
Área	Media
1. SIP	4.00
2. Rec. Financieros	5.82
3. Informática	6.00
4. Investigación	6.00
5. Documentos	6.33
6. SAT	6.50
7. SC	6.67
8. Rec. Materiales	6.70
9. SAP	7.00
10. Gestión Escolar	7.09
Media por componente	7.18

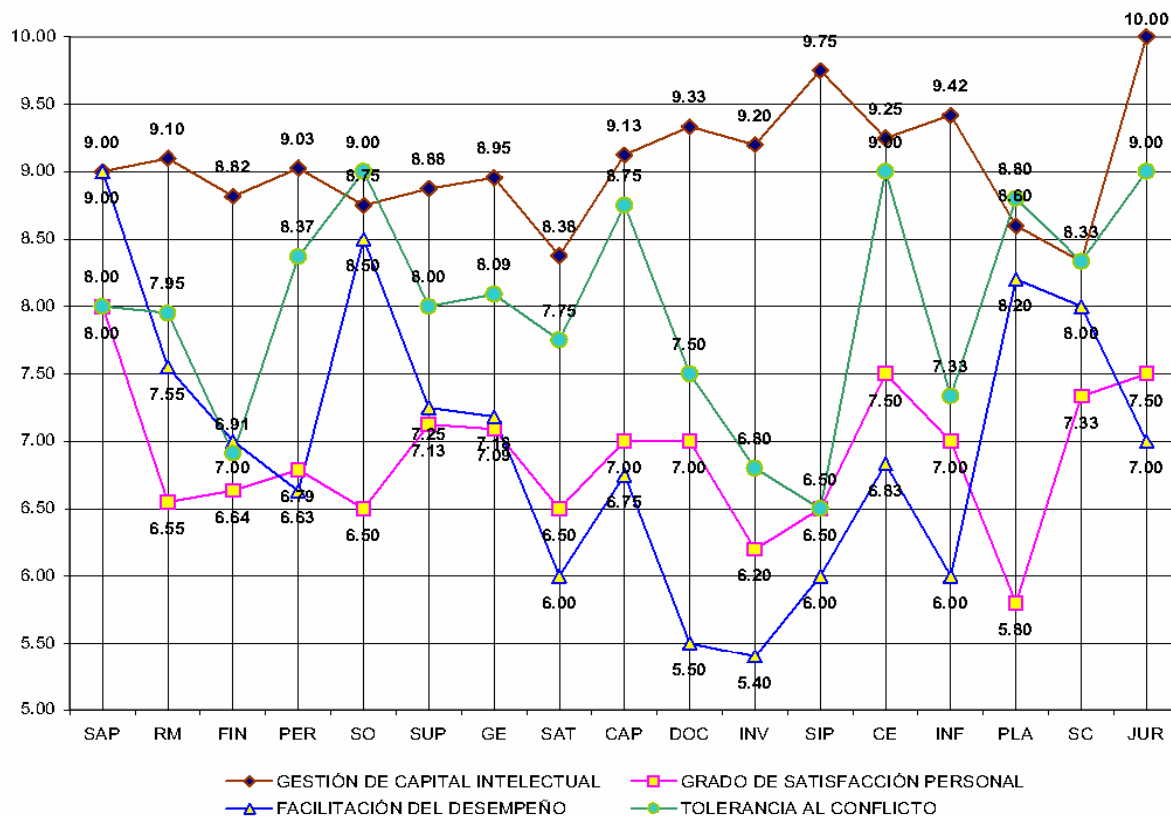
*Dirección de Educación Inicial**SECCIÓN IV ÁREA CENTRAL*

Definición clara de las responsabilidades de cada uno de los miembros del área de trabajo (pregunta 28)	
Área	Media
1. SIP	6.00
2. Investigación	6.80
3. Informática	7.00
4. Documentos	7.33
5. Rec. Financieros	7.45
6. SAT	7.50
7. Rec. Materiales	7.90
Media por componente	7.98

Recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte del responsable del área (pregunta 29)	
Área	Media
1. Rec. Financieros	5.09
2. Informática	5.67
3. SIP	6.00
4. Planeación	6.00
5. SC	6.00
6. Control Escolar	6.00
7. Gestión Escolar	6.55
8. Documentos	6.67
9. Investigación	6.80
10. Supervisión	7.00
Media por componente	7.01

Para elevar el valor de la variable Trabajo en equipo, es necesario llevar a cabo acciones que fortalezcan a los componentes **Recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte del responsable del área (7.01)**, **Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (7.18)**, esto aunado a la **Definición clara de las responsabilidades de cada uno de los miembros del área de trabajo (7.98)**.

GRÁFICA NO. 10 VARIABLES POR DEPARTAMENTO Y SUBDIRECCIÓN



FUENTE : Dirección de Educación Inicial. Subdirección de Integración Programática. Departamento de Planeación y Programación. Encuesta de Cultura Organizacional 2005.

4.4.5 Gestión del capital intelectual

En general los componentes muestran una puntuación satisfactoria, ya que los promedios de las puntuaciones superan el 9.00, lo que puede traducirse en una muy buena disposición para transmitir y para adquirir conocimientos. Las áreas que están por debajo de la media en la gráfica No. 12 son:

PRIORIDAD	ÁREA	MEDIA
1.	SC	8.33
2.	SAT	8.38
3.	Planeación	8.60
4.	SO	8.75

PRIORIDAD	ÁREA	MEDIA
5.	Rec. Financieros	8.82
6.	Supervisión	8.88
7.	Gestión Escolar	8.95
8.	SAP	9.00
9.	Personal	9.03
Media por variable		9.05

4.4.5.1 Componentes de la variable

Los componentes de la variable **Gestión del capital intelectual** y sus prioridades son:

Personal asignado a alguna actividad de tu interés o donde tiene mayor experiencia y/o conocimientos (pregunta 10)	
Área	Media
1. SO	6.00
2. Rec. Financieros	8.00
3. SAT	8.00
4. Rec. Materiales	8.30
5. Gestión Escolar	8.36
6. Planeación	8.40
7. Supervisión	8.50
Media por componente	8.57

Percepción sobre la importancia del intercambio de conocimientos y experiencias entre los integrantes del área de trabajo (pregunta 11)	
Área	Media
1. SC	7.33
2. Capacitación	8.00
3. SAP	8.00
4. Rec. Financieros	8.36
5. SAT	8.50
6. Planeación	8.80
7. SO	9.00
Media por componente	9.04

Disposición para transmitir los conocimientos y experiencias a compañeros del área de trabajo (pregunta 12)	
Área	Media
1. SAP	8.00
2. Planeación	8.40
3. SC	8.67
4. Personal	8.95
5. SAT	9.00
6. Supervisión	9.00
7. Control Escolar	9.00
8. Investigación	9.20
Media por componente	9.27

Percepción sobre la necesidad de ampliar conocimientos sobre algún área en particular para mejorar tu desempeño laboral (pregunta 13)	
Área	Media
1. SAT	8.00
2. SC	8.67
3. Gestión Escolar	8.73
4. Supervisión	8.75
5. Planeación	8.80
6. Documentos	9.00
7. Rec. Materiales	9.10
8. Personal	9.26
9. Control Escolar	9.33
Media por componente	9.33

Los resultados muestran una fortaleza en esta variable, ya que existe una buena disposición por parte del personal para compartir su experiencia y conocimientos, por lo que es necesario crear estrategias para aprovechar esta disposición.

Sólo en el caso del componente **Personal asignado a alguna actividad de tu interés o donde tiene mayor experiencia y/o conocimientos (8.57)**, es necesario identificar aquellos casos en que se muestran los resultados bajos.

4.4.6 Facilitación del desempeño

Esta variable se refiere a los apoyos materiales y disposición de información que el personal percibe y recibe de la Institución. Su puntuación media 6.99, es la segunda mas baja, por lo que es una de las áreas de mejora prioritarias, sobre todo en los siguientes Departamentos y Subdirecciones:

PRIORIDAD	ÁREA	MEDIA
1.	Investigación	5.40
2.	Documentos	5.50
3.	SAT	6.00
4.	Informática	6.00
5.	SIP	6.00
6.	Personal	6.63
7.	Capacitación	6.75
8.	Control Escolar	6.83
Media por variable		6.99

4.4.6.1 Componentes de la variable

Los elementos integrantes de la variable **Facilitación del desempeño** son:

Disposición de información, materiales, mobiliario y equipo, etc., en el área de trabajo, suficientes para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios (pregunta 17)	
Área	Media
1. Investigación	4.80
2. Documentos	5.33
3. Informática	5.67
4. SAT	6.00
5. Sip	6.00
6. Personal	6.53
7. Rec. Financieros	6.73
8. Gestión Escolar	6.91
Media por componente	6.93

Mobiliario y equipo adecuados y suficientes para realizar el trabajo (pregunta 23)	
Área	Media
1. Documentos	5.67
2. SAT	6.00
3. Investigación	6.00
4. SIP	6.00
5. Informática	6.33
6. Capacitación	6.50
7. Control Escolar	6.67
8. Personal	6.74
9. Supervisión	7.00
10. Jurídico	7.00
Media por componente	7.05

Como se puede observar la **Disposición de información, materiales, mobiliario y equipo, etc.**, en el área de trabajo, suficientes para ofrecer un servicio de calidad, se debe mejorar de manera importante, ya que este componente impacta directamente en la operación del servicio a los usuarios tanto internos como externos, por lo que las acciones que se emprendan para atenderlos es importante para elevar la satisfacción y la calidad en la atención que brinda la Dirección de Educación Inicial.

4.4.7 Grado de satisfacción del personal

Esta magnitud se refiere al grado de satisfacción que el personal percibe por ser integrante de su área de trabajo, así como las necesidades que satisface con su labor en la Institución. Su promedio de puntuación es el tercero más bajo (6.88), por lo que es necesario diseñar estrategias conjuntas (Colaboradores-Responsables de área) que permitan elevar la satisfacción del personal en su área de trabajo. Los Departamentos y Subdirecciones prioritarias de atención son:

PRIORIDAD	ÁREA	MEDIA
1.	Planeación	5.80
2.	Investigación	6.20
3.	SAT	6.50
4.	Sip	6.50
5.	SO	6.50
6.	Rec. Materiales	6.55
7.	Rec. Financieros	6.64
8.	Personal	6.79
Media por variable		6.88

4.4.7.1 Componentes de la variable

La variable **Grado de Satisfacción de personal** está integrada por los siguientes componentes:

Área	Media
1. Planeación	8.40
2. SAT	8.50
3. Investigación	8.80

Área	Media
1. Planeación	3.20
2. Investigación	3.60
3. SIP	4.00

Dirección de Educación Inicial

SECCIÓN IV ÁREA CENTRAL

Percepción sobre la satisfacción de ser integrante del área de trabajo (pregunta 8)	
4. Rec. Materiales	8.90
5. Rec. Financieros	8.91
6. SIP	9.00
7. SO	9.00
8. Personal	9.05
Media por componente	9.20

Necesidades personales que satisface con la actividad laboral en el área de trabajo (pregunta 9)	
4. SO	4.00
5. Rec. Materiales	4.20
6. Rec. Financieros	4.36
7. SAT	4.50
8. Capacitación	4.50
9. Personal	4.53
Media por componente	4.57

El componente susceptible de ser modificado de manera directa es Percepción sobre la satisfacción de ser integrante del área de trabajo.

4.4.8 Tolerancia al conflicto

Esta variable se refiere a la capacidad de asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones entre compañeros de trabajo. La puntuación promedio en esta variable fue de 8.01. Los Departamentos y Subdirecciones con áreas de mejora prioritarias en esta magnitud son:

PRIORIDAD	ÁREA	MEDIA
1.	SIP	6.50
2.	Investigación	6.80
3.	Rec. Financieros	6.91
4.	Informática	7.33
5.	Documentos	7.50
6.	SAT	7.75
7.	Rec. Materiales	7.95
8.	Supervisión	8.00
9.	Sap	8.00
Media por variable		8.01

4.4.8.1 Componentes de la variable

La variable **Tolerancia al conflicto** está integrada por los siguientes dos componentes:

Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (pregunta 27)	
Área	Media
1 SIP	4.00
2 Rec. Financieros	5.82

Tolerancia ante las observaciones que pueden llegar a hacer al trabajo personal (pregunta 30)	
Área	Media
1 Investigación	7.60
2 Rec. Financieros	8.00

Dirección de Educación Inicial**SECCIÓN IV ÁREA CENTRAL**

Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (pregunta 27)	
3. Investigación	6.00
4. Informática	6.00
5. Documentos	6.33
6. SAT	6.50
7. SC	6.67
8. Rec. Materias	6.70
9. SAP	7.00
10. Gestión Escolar	7.09
Media por componente	7.18

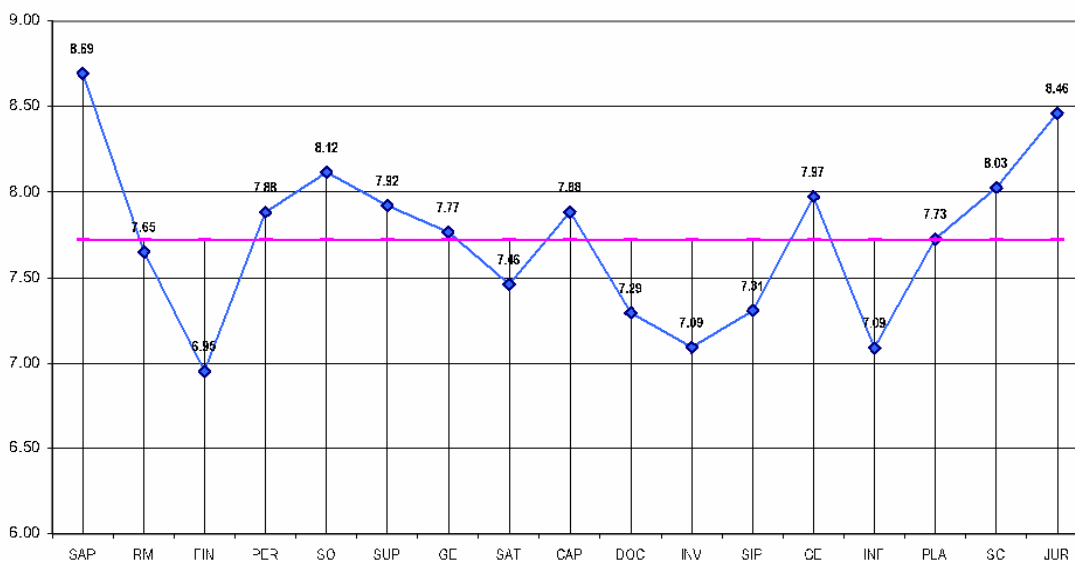
Tolerancia ante las observaciones que pueden llegar a hacer al trabajo personal (pregunta 30)	
3. Jurídico	8.00
4. Personal	8.53
5. Informática	8.67
6. Documentos	8.67
7. Supervisión	8.75
Media por componente	8.83

Debido a que el componente **Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área**, muestra una media de 7.18, es importante mejorar las relaciones entre los compañeros de área, lo que permitirá fortalecer la tolerancia ante divergencias que se puedan presentar.

4.5 Puntuación media general. Área Central

A continuación se presenta el promedio de la puntuación obtenida por componente en cada una de los Departamentos y Subdirecciones localizadas en el Área Central de la DEI, esta información se presenta con fines referenciales para su posterior comparación con planteles, así como para dar seguimiento a los valores obtenidos.

GRÁFICA NO. 13 PUNTUACIÓN MEDIA GENERAL EN ÁREA CENTRAL



De acuerdo a lo observado en la gráfica No. 13, los Departamentos y Subdirecciones que tienen un mayor número de áreas de mejora son:

Cuadro No. 23 Departamentos y Subdirecciones por prioridad

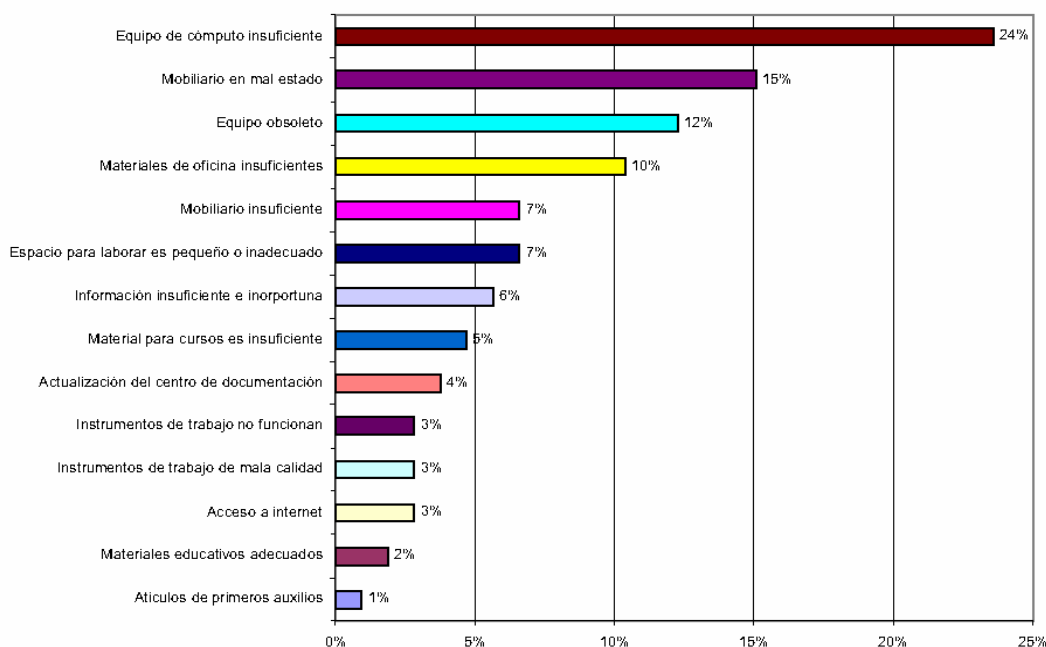
PRIORIDAD	AREA	PUNTUACIÓN MEDIA
1	FINANCIEROS	6.95
2	INVESTIGACIÓN	7.09
3	INFORMATICA	7.09
4	DOCUMENTOS	7.29
5	SIP	7.31
6	SAT	7.46
7	MATERIALES	7.65

La media general en Área Central es de 7.75

4.6 Necesidades y requerimientos en Área Central

A partir del análisis de la información cualitativa de la pregunta 18, se detectaron elementos tales como información, materiales, mobiliario y equipo, etc., que el personal identifica como necesarios para brindar un servicio de calidad, pero que son insuficientes o están en malas condiciones. Dichos elementos son mencionados con la siguiente frecuencia:

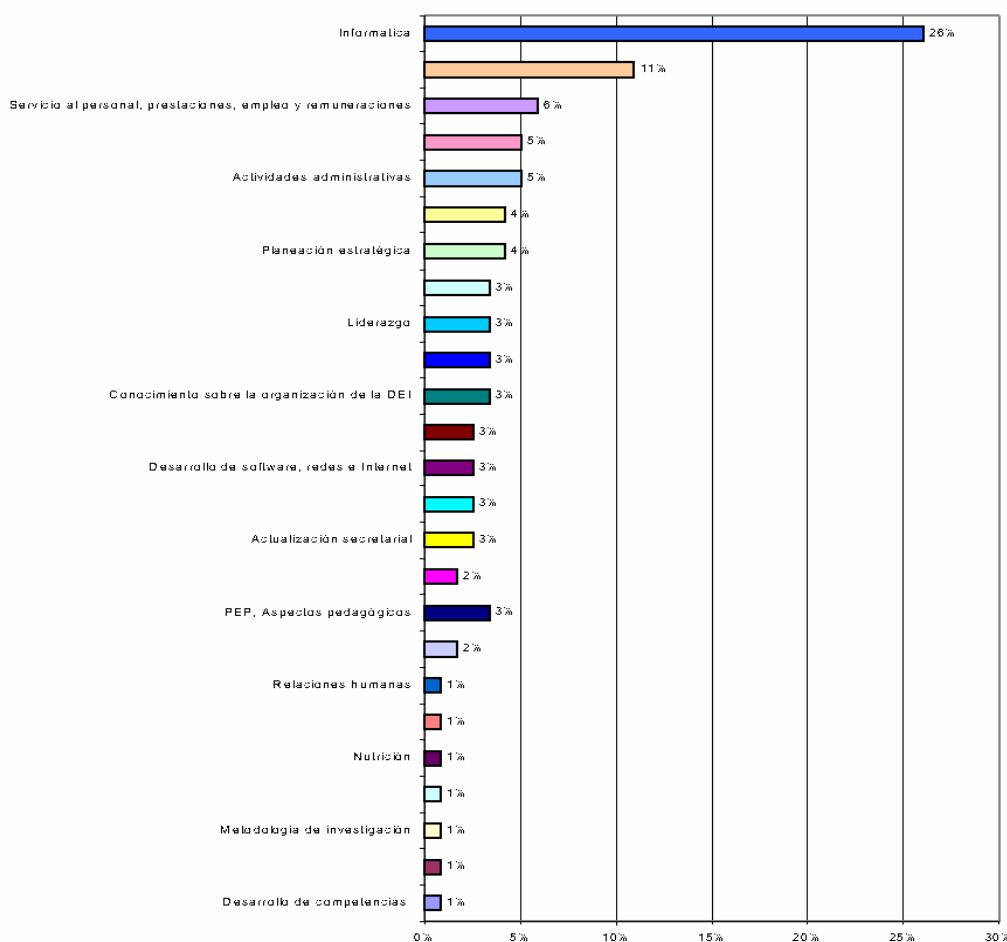
GRÁFICA NO. 14 OPINIÓN SOBRE ELEMENTOS REQUERIDOS PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO



En el cuestionario fueron presentados 122 comentarios sobre carencias en información, materiales, mobiliario y equipo, etc., de los cuales el 24% se refieren a la insuficiencia del equipo de cómputo; 29 % se menciona que el mobiliario y equipo es obsoleto, insuficiente o esta en mal estado; acerca de los instrumentos de trabajo el 6% indica que son de mala calidad o que no funcionan; el 7% comenta que el espacio para trabajar es pequeño o inadecuado para desarrollar sus actividades; el 6% refiere que la información utilizada en sus actividades es insuficiente e inoportuna, en cuanto a proporcionar los materiales suficientes para dar cursos y a la actualización del Centro de Documentación el 10% lo mencionó como una necesidad.

Si bien todos los elementos mencionados son de gran importancia, existen algunos que por su impacto directo en el servicio educativo que proporciona la Dirección de Educación Inicial, deben ser prioritarios para su atención, tal es el caso de las menciones referentes a contar con materiales educativos adecuados (1%), actualización del Centro de Documentación (4%), material para cursos insuficientes (5%).

GRÁFICA NO. 15 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN ÁREA CENTRAL



En cuanto a las necesidades de capacitación, el 28% requiere cursos y actualización en informática, el 26% solicita actualización en temas referentes a Contabilidad, presupuestación, Economía, Modelos de Calidad, Administración, Estadística y Planeación Estratégica. El 6% se refiere a aspectos pedagógicos y de desarrollo infantil; en igual porcentaje se solicita capacitación sobre servicios relacionados con el personal.

4.7 Propuestas del personal

Con el propósito de presentar alternativas de solución a las áreas de mejora detectadas se presentan las acciones que fueron retomadas a partir de las propuestas del personal para mejorar las funciones y actividades que se realizan en sus propios Departamentos o Subdirecciones.

Su validez radica en su carácter situacional, ya que responden a ambientes y situaciones particulares y pueden resultar efectivas para el mejoramiento de las condiciones actuales, siendo una aportación fundamental para el diseño de estrategias que se realicen en cada Departamento y Subdirección de la Dirección de Educación Inicial.

Subdirección de administración

- ♦ Organizar reuniones para exponer las molestias u opiniones entre el personal del área y sus jefes a fin de tomar las medidas pertinentes y hacer los cambios que conlleven a un mejor desempeño del personal, ya que con esto cada empleado se podrá sentir satisfecho haciendo el trabajo con gusto y entusiasmo.

Recursos Materiales

- ♦ Procurar la transparencia en cuanto al otorgamiento de justificaciones, vales del empleado, etc.
- ♦ Motivar y reconocer el desempeño de todos los integrantes del área.
- ♦ Seleccionar al personal con la experiencia idónea para distribuir las cargas de trabajo equitativamente.
- ♦ Informar de parte de los mandos medios hacia el personal ya que desconocemos muchas de las actividades que desarrollan ellos como grupo.
- ♦ Dar mayor libertad en la toma de decisiones.
- ♦ Capacitar para que exista mayor involucramiento en los procesos del trabajo
- ♦ Mayor comunicación.
- ♦ Orden.
- ♦ Respeto por el tiempo de los demás.
- ♦ Cambio de actividades en el mismo departamento.

Recursos Financieros

- Realizar juntas quincenales o mensuales entre todo el departamento con el jefe
- Mejorar el plan de trabajo y el trabajo en equipo.
- Tener mayor responsabilidad y compromiso.
- Orden.
- Respeto.
- Evitar actitudes prepotentes.
- Asignar funciones específicas.
- Cuando hay errores buscar soluciones no culpables.
- Mejorar la comunicación del jefe de área hacia su personal.
- Evitar favoritismos.
- Valor el trabajo y el apoyo del personal.
- Mayor análisis sobre el desempeño del jefe.
- Mejorar sustancialmente la relación Responsable de área-Colaboradores.

Personal

- ♦ Respeto.
- ♦ Realizar actividades, donde el personal pueda integrarse.
- ♦ Favorecer y retroalimentar las relaciones interpersonales y con ello, el trabajo en equipo.
- ♦ Aplicar de manera efectiva los valores de la DEI.
- ♦ Que los problemas personales se manejen fuera del área de trabajo.
- ♦ Que sean valorados los esfuerzos realizados en cuanto a lo laboral.
- ♦ Fortalecer el liderazgo y la toma de decisiones.
- ♦ Reforzar la iniciativa y la responsabilidad de cada uno de los trabajadores para lograr un fin común: el desarrollo profesional y organizacional de cada individuo y en consecuencia de la DEI.
- ♦ Capacitar al personal.

Subdirección de Operación

- ♦ Reconocimiento sobre el trabajo que realiza cada persona.

Supervisión

- Tener una actitud prepositiva con ideas claras.
- Mayor interés en los productos de trabajo y menos en los horarios.
- Evitar prepotencia
- Mayor compromiso con el trabajo.

Gestión Escolar

- Elaboración de organigrama con funciones claras y específicas de cada persona.
- Revisar y reestructurar los equipos de trabajo que ya existen.
- Fortalecer la capacidad de organización, liderazgo y comunicación.
- Reasignar actividades, sobre todo a personas con problemas físicos.
- Informar sobre las actividades extraordinarias a realizar con tiempo suficiente para elaborarlas adecuadamente.
- Realizar talleres que motiven al trabajo en equipo y compañerismo.
- Capacitación.
- Seleccionar a personal de acuerdo al perfil requerido para determinada función.
- Evitar todo tipo de maltrato y prepotencia.
- Respeto hacia el personal.
- Reconocimiento y motivación por parte del Responsable de área.
- Instrumentar mecanismos de control para seguimiento y evaluación.
- Mejorar la relación Responsable de área-Colaboradores.

Subdirección de Apoyo Técnico Complementario

- Equidad.
- Mejorar la disposición de información.
- Distribuir equitativamente el tiempo entre las reuniones y la atención al área de trabajo, por parte de los Responsables de área.
- Mejorar retroalimentación sobre el trabajo.
- Seguimiento puntual y evaluaciones de las actividades y cursos de inducción al puesto.
- Definir qué son los apoyos técnicos, cuáles son sus actividades fundamentales.

Capacitación

- Mayor acercamiento de la alta dirección hacia las áreas de trabajo y directamente a los trabajadores del área central, que conozca su trabajo y estimule para seguir adelante y mantener el orgullo de trabajar en la DEI.

Elaboración de Documentos

- Mayor comunicación acerca de las acciones que hacen interniveles u otras para que se dé una mayor calidad en el trabajo.
- Que el respeto enmarcado como uno de los valores de la Institución realmente sea aplicable y reconocido como elemento fundamental dentro del Departamento.
- Actualizar y proporcionar más computadoras para que poder sistematizar la información derivada de talleres y asesorías para dar seguimiento a las acciones en tiempo y forma.
- Comunicación y congruencia de acciones entre las diferentes áreas de la DEI.
- Valorar al capital humano.
- Las reuniones de trabajo deben tener un mayor impacto en las acciones a desarrollar en el área.
- Que se integren a todos en los programas con mayor experiencia para un mejor impacto a los beneficiados.

Investigación

- Programar reuniones de intercambio y de formación entre los ATP.
- Impartición de cursos sobre temas que fortalezcan al ATP.
- Asistir a intercambios, coloquios, simposio, congresos, etc., nacionales e internacionales.
- Facilidades para acceder a la información que generan los proyectos que se están desarrollando en la actualidad.
- Que se defina a cabalidad el papel del apoyo técnico pedagógico.

Subdirección de Integración Programática

- Mayor involucramiento, por parte de los responsables de área.
- Inculcar el trabajo en equipo haciendo equipo con el personal.
- Cuando hay algún problema en el área no delegar el problema a otro jefe o a otra persona.

- Asumir responsabilidades.
- Mayor retroalimentación.
- Valorar el trabajo y el apoyo del personal.
- Motivación y reconocimiento.
- Evitar tanto papeleo interno.
- Hacer las relaciones laborales más horizontales que verticales.

Control Escolar

- Mayor involucramiento de las personas que intervienen en las actividades que se desarrollan en el Departamento.
- Capacitar más a los jefes y sensibilizarles para el trato hacia el personal.
- Evitar actitudes de prepotencia.
- Fortalecer la capacidad de liderazgo y organización del responsable de área.

Informática

- Que el personal sea más dispuesto, mejore actitudes y colabore en las labores cotidianas.
- Fortalecer la organización y el liderazgo.
- Aplicación de valores.
- Respeto por el trabajo de cada uno.
- Mayor aprovechamiento de las capacidades del personal.
- Mejor deslinde de responsabilidades.
- Mayor apoyo e involucramiento del responsable de área en las funciones y/o actividades del departamento.
- Capacitación frecuente a las áreas críticas para evitar "errores operativos".

Planeación

- Definir mejor las actividades que realiza cada persona.
- La capacitación sea adecuada con tiempo y material suficiente y adecuado.
- Transmitir en tiempo y forma la información.
- Mejorar la organización del responsable de área.
- Que se tome en cuenta el trabajo que realizamos por parte de otras áreas con las cuales tenemos el trabajo en equipo.

Dirección de Educación Inicial

SECCIÓN IV ÁREA CENTRAL

- ♦ Redefinir actividades de acuerdo a la estructura programática de procesos y proyectos.
- ♦ Consideran las actividades que no son parte del SIEPPE.

Subdirección de Coordinación

- ♦ Mayor responsabilidad y compromiso en las acciones que tiene encomendadas.
- ♦ Fortalecer la comunicación.

Jurídico

No se presentaron propuestas por parte de esta área.

4.8 Conclusiones. Área Central

La cultura organizacional está conformada por todos los integrantes de la Institución, por ello es importante que la solución a problemáticas detectadas sean construidas conjuntamente, tomando como base sus fortalezas.

A partir del análisis realizado, se pueden distinguir las siguientes fortalezas y debilidades dentro de los Departamentos y Subdirecciones.

FORTALEZAS

- El personal considera que su trabajo tiene un alto impacto en las actividades que se desarrollan en su Sector.
- El trabajo en equipo es considerado como un elemento muy importante.
- Al personal le agrada trabajar en equipo.
- El personal considera el intercambio de conocimientos y experiencias como muy importantes y tiene una gran disposición por transmitirlos.

DEBILIDADES

- Existe poca identificación con los elementos estratégicos de la DEI.
- Falta valoración del trabajo que cada persona desarrolla.
- Falta reconocimiento por parte de la responsable del área de trabajo.
- Existe poca tolerancia ante las observaciones y la diferencia de ideas.
- El personal satisface pocas necesidades personales con el trabajo que desarrolla.
- Los espacios para atender a los usuarios es insuficiente e inadecuado.
- La información que proporciona la DEI no es oportuna afectando las actividades del Sector e impidiendo que se realice una correcta planeación.
- Los instrumentos materiales necesarios para brindar un servicio de calidad no son proporcionados en cantidad y calidad adecuadas.

Uno de los primeros retos al iniciar el cambio organizacional es mostrar receptividad a la comunicación ascendente, así como facilitar la creación de un ambiente que favorezca a la libre expresión de las ideas, con lo cual se pretende alentar a los integrantes del área de

trabajo para que participen en la construcción conjunta de soluciones a las problemáticas y en las propuestas de mejora.

La apertura de espacios y la posibilidad de participar en las solución de las problemáticas particulares favorecerá la apropiación y el compromiso con los resultados obtenidos.

Analisis Integral

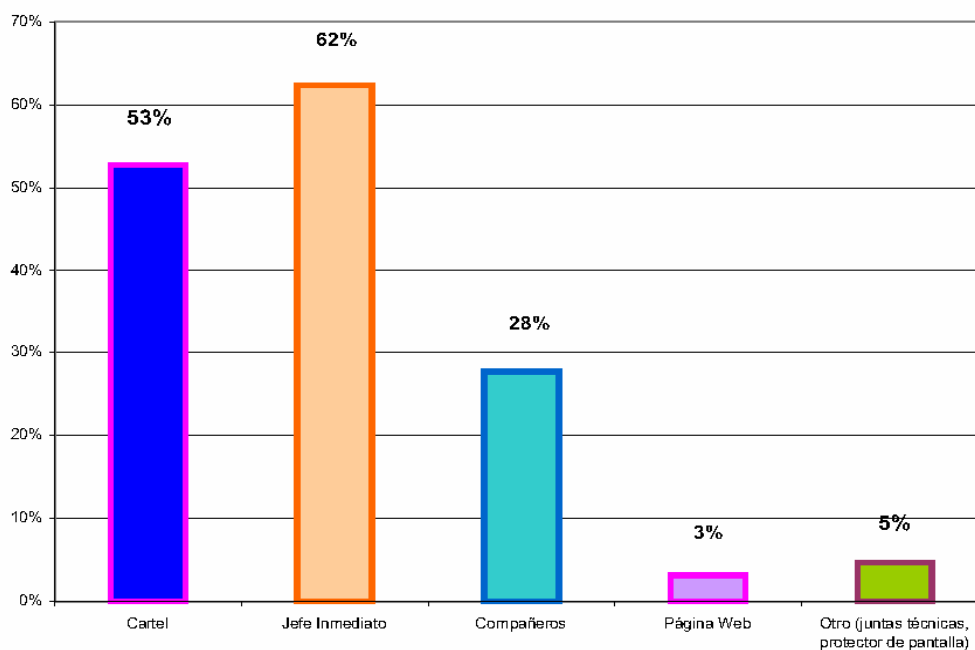
Cultura Organizcional

Dirección de Educación Inicial

5. Dirección de Educación Inicial

El inicio de un proceso de cambio exitoso depende de la creación de los espacios y la apertura para el intercambio de ideas mejorar la comunicación general en los planteles, ya que como se observa en la gráfica No. 17, la importancia que el Responsable de área pueda dar para que el proceso de cambio se enfoque hacia los Valores la Misión y la Visión de la DEI.

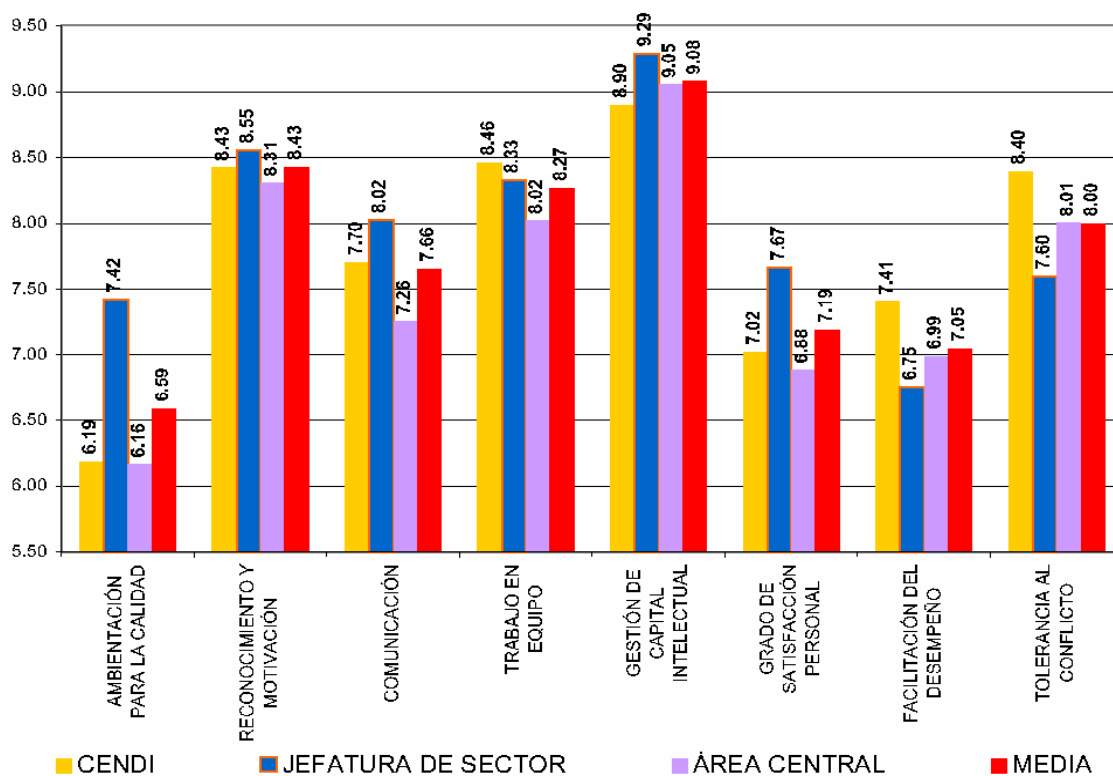
GRÁFICA NO. 16 MEDIOS POR LOS QUE EL PERSONAL CONOCIÓ
LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS



5.1 Análisis comparativo por variable

De acuerdo a la media de los resultados presentados hasta el momento podemos definir como **media general 7.97**. En cuanto a la **media por variable** el resultado fue el siguiente:

GRÁFICA NO. 17 COMPARATIVO POR VARIABLE. CENDI-JEFATURA DE SECTOR-ÁREA CENTRAL



Como podemos observar en la gráfica No. 25 en las variables Reconocimiento y motivación, Trabajo en equipo y Gestión del capital intelectual se supera en conjunto la media general de 7.97. Por otra parte las puntuaciones correspondientes al Área Central esta por debajo en siete de las ocho variables, solo en Tolerancia al conflicto esta marginalmente arriba del promedio. Asimismo, las Jefaturas de Sector superan la media en seis variables; en cuanto a CENDI-SEP podemos ver que en las variables Trabajo en equipo, Tolerancia al conflicto y

Facilitación del desempeño, obtuvieron los valores más altos. De acuerdo a esto podemos definir las siguientes prioridades generales:

Cuadro No. 24 Media general. Dirección de Educación Inicial

PRIORIDAD	ELEMENTO	MEDIA
1	Área Central	7.75
2	CENDI-SEP	7.98
3	Jefatura de Sector	8.18
MEDIA DEI		7.97

Lo anterior lo podemos confirmar a partir de los valores obtenidos por componente en cada uno de los elementos:

Cuadro No. 25 Comparativo por componente y prioridad. CENDI-Jefatura de Sector-Área Central

CENDI-SEP			JEFATURA DE SECTOR			ÁREA CENTRAL		
PRIORIDAD	COMPONENTE/PREGUNTA	MEDIA	PRIORIDAD	COMPONENTE/PREGUNTA	MEDIA	PRIORIDAD	COMPONENTE/PREGUNTA	MEDIA
1	Necesidades personales que satisface con la actividad laboral en el área de trabajo (pregunta 9)	4.70	1	Necesidades personales que satisface con la actividad laboral en el área de trabajo (pregunta 9)	5.91	1	Necesidades personales que satisface con la actividad laboral en el área de trabajo (pregunta 9)	4.57
2	Identificación con elementos estratégicos (pregunta 2)	5.22	2	Relaciones interpersonales que influyen en el desempeño del trabajo (pregunta 22)	6.45	2	Identificación con elementos estratégicos (pregunta 2)	5.50
3	Relaciones interpersonales que influyen en el desempeño del trabajo (pregunta 22)	6.81	3	Disponibilidad de información, materiales, mobiliario y equipo, etc., en el área de trabajo, suficientes para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios (pregunta 17)	6.71	3	Reconocimiento por parte del responsable del área (pregunta 7)	6.81
4	Conocimiento de los elementos estratégicos (pregunta 1)	7.07	4	Mobiliario y equipo adecuados y suficientes para realizar el trabajo (pregunta 23)	6.79	4	Disponibilidad de espacios de expresión para inquietudes, necesidades, opiniones y sugerencias (pregunta 21)	6.86
5	Valoración del trabajo y la persona (pregunta 6)	7.25	5	Identificación con elementos estratégicos (pregunta 2)	6.91	5	Disponibilidad de información, materiales, mobiliario y equipo, etc., en el área de trabajo, suficientes para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios (pregunta 17)	6.93
6	Recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte del responsable del área (pregunta 29)	7.34	6	Tolerancia a las observaciones que se hacen sobre el trabajo personal (pregunta 30)	6.93	6	Recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte del responsable del área (pregunta 29)	7.01
7	Reconocimiento por parte del responsable del área (pregunta 7)	7.35	7	Valoración del trabajo y la persona (pregunta 6)	7.58	7	Relaciones interpersonales que influyen en el desempeño del trabajo (pregunta 22)	7.03

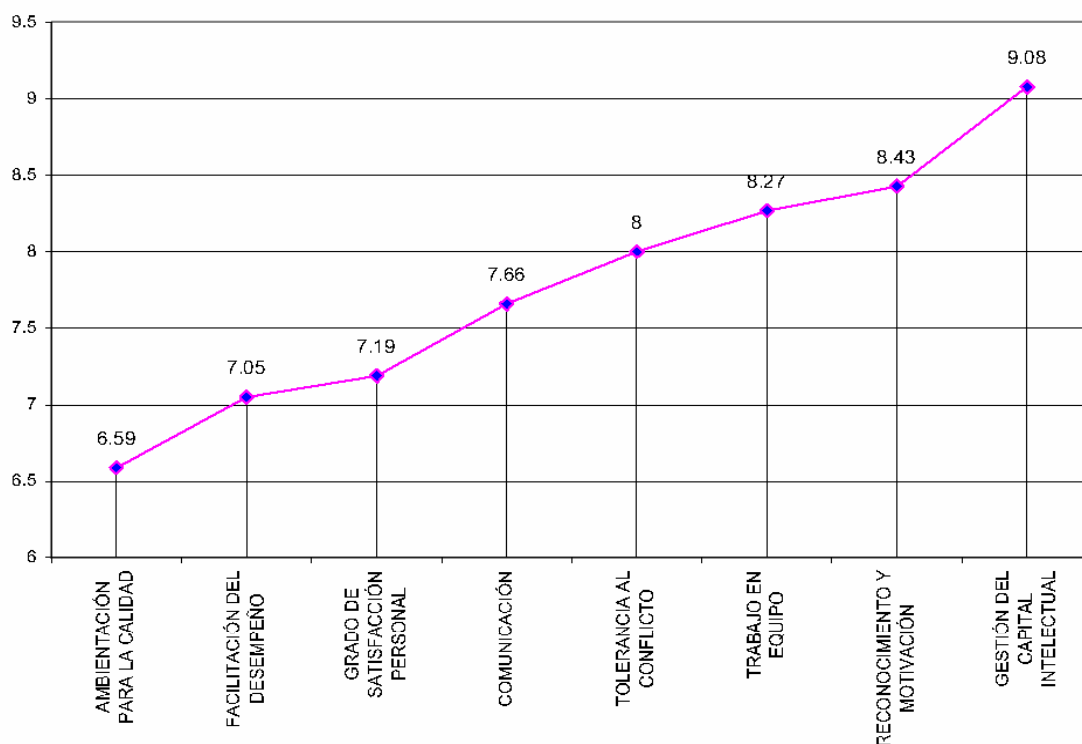
Dirección de Educación Inicial

ANÁLISIS INTEGRAL

CENDI-SEP			JEFATURA DE SECTOR			ÁREA CENTRAL		
PRIORIDAD	COMPONENTE/PREGUNTA	MEDIA	PRIORIDAD	COMPONENTE/PREGUNTA	MEDIA	PRIORIDAD	COMPONENTE/PREGUNTA	MEDIA
8	Mobiliarios y equipo adecuados y suficiente para realizar el trabajo (pregunta 23)	7.41	8	Recomendaciones sobre como mejorar tu desempeño por parte del responsable del área (pregunta 29)	7.60	8	Mobiliario y equipo adecuados y suficientes para realizar el trabajo (pregunta 23)	7.05
9	Disponibilidad de información, materiales, mobiliario y equipo, etc., en el área de trabajo, suficientes para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios (pregunta 17)	7.41	9	Reconocimiento por parte del responsable del área (pregunta 7)	7.61	9	Conocimiento de los elementos estratégicos (pregunta 1)	7.05
11	Disponibilidad de espacios de expresión para inquietudes, necesidades, opiniones y sugerencias (pregunta 21)	7.51	11	Conocimiento de los elementos estratégicos (pregunta 1)	7.94	11	Transparencia en la información proporcionada por el responsable de área (pregunta 20)	7.07
12	Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (pregunta 27)	7.93	12	Percepción personal sobre la capacidad de los compañeros de área para trabajar en equipo (pregunta 26)	8.09	12	Valoración del trabajo y la persona (pregunta 8)	7.14
MEDIA GENERAL CENDI-SEP		7.98	MEDIA GENERAL JEFATURA DE SECTOR		8.18	13	Clima de confianza y apoyo mutuo entre los que laboran en el área (pregunta 27)	7.18
						14	Percepción personal sobre la capacidad de los compañeros de área para trabajar en equipo (pregunta 26)	7.41
						MEDIA GENERAL ÁREA CENTRAL		7.75

En cuanto a la media general por variable, las puntuaciones se presentan de manera ascendente en la gráfica No. 15:

GRÁFICA NO. 18 MEDIA GENERAL POR VARIABLE



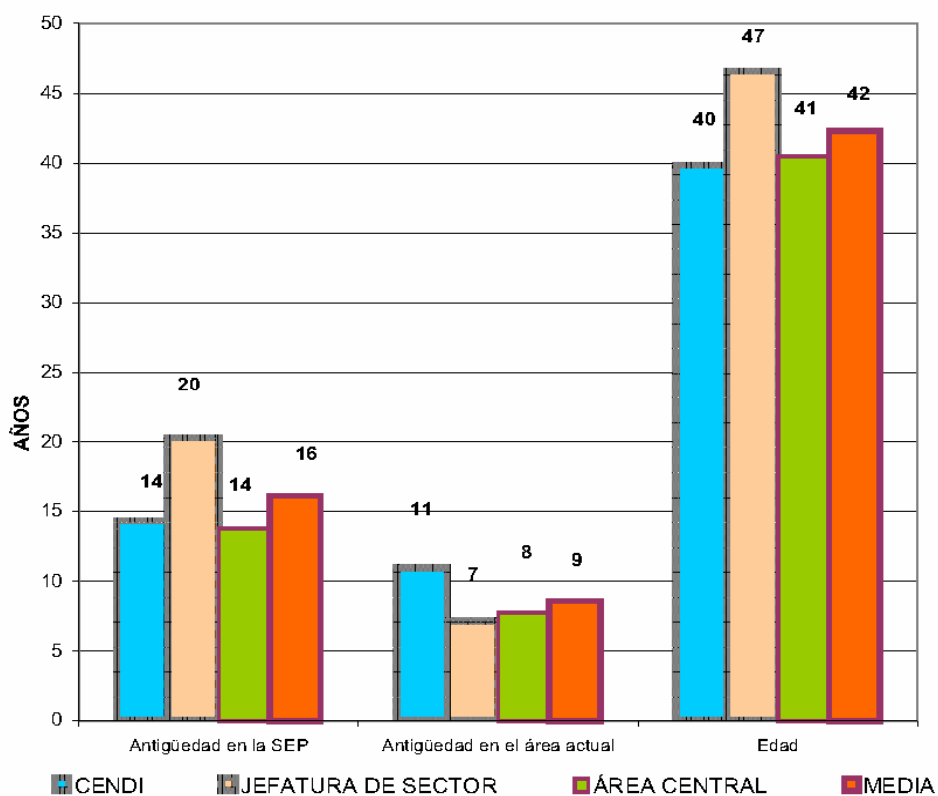
Es importante mencionar que en cada uno de los elementos abordados en este estudio, se han definido variables estratégicas como son: Comunicación en CENDI-SEP, Tolerancia al conflicto en Jefaturas de Sector y Reconocimiento y motivación en Área Central.

El mejoramiento de estas puntuaciones depende de la participación conjunta de Colaboradores, Responsables de área y a nivel general con la Alta dirección. Por ello es necesario llevar a cabo un proceso de diseño y aplicación de estrategias que permitan el logro de los objetivos conjuntos, conociendo la realidad presente y pasada del entorno. La planeación situacional de las soluciones, permitirá conocer una determinada situación o posición de los Colaboradores y Responsables de área, permitiéndoles utilizar sus debilidades y fortalezas particulares para la resolución de las problemáticas que se presenten.

5.2 Información general

De la información obtenida en el instrumento, se pueden identificar datos que son de utilidad para el conocimiento general de la Institución, tal es el caso del perfil de edad, el cual se muestra a continuación:

GRÁFICA NO. 19 PROMEDIO DE EDAD Y ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL DE LA DEI



Como se puede observar en la gráfica No 16, existe un promedio de edad de 42 años, una antigüedad en la SEP de 16 y en el área actual de 9 años, lo que significa que la experiencia es un recurso importante que puede ser utilizado favorablemente en la Dirección de Educación Inicial. Las Jefaturas de Sector tienen el mayor promedio de edad y de antigüedad en la SEP, sin embargo, el personal en CENDI es el que tiene mayor tiempo laborando en su área de adscripción.

5.3 Conclusiones generales

Los resultados hasta aquí presentados, son un punto referencial para futuros estudios organizacionales, con lo cual se pretende continuar con la medición de las variables planteadas con el propósito de dar seguimiento a los aspectos abordados. La difusión de los resultados particulares de la Encuesta de Cultura Organizacional 2005 en cada Centro Educativo, Departamento y Subdirección permitirán al personal abordar y diseñar de manera plural las estrategias tendientes a mejorar diferentes aspectos de la cultura organizacional.

Como alternativa para el diseño de estrategias de atención a las áreas de mejora, se ha planteado el método de Planeación Situacional debido a que cada integrante de la DEI tiene una determinada situación o posición desde donde percibe la realidad con intereses, expectativas y objetivos particulares influidos por sus relaciones con sus compañeros, Jefe inmediato, la disposición de elementos para realizar su labor, etc., por ello es importante tomar en cuenta las diferentes perspectivas que se tienen desde diversos puntos de observación de la realidad.

En el diseño de las soluciones a las áreas de mejora se propone acudir a la explicación causal de las problemáticas desde del punto de vista de los actores que integran a cada Centro Educativo, Departamento o Subdirección, esto con el fin de enriquecer las propuestas de solución, algunas de ellas han sido transmitidas en este documento. La apertura de espacios y la posibilidad de participar en las solución de las problemáticas particulares favorecerá la apropiación y el compromiso con los resultados obtenidos por parte del personal.

Considerando lo anterior, se propone la metodología basada en la Planeación Estratégica Situacional, como una propuesta para abordar las área de mejora detectadas a partir de los resultados de la Encuesta de Cultura Organizacional.

1. Diagnóstico plural de problemas

- ♦ Identificación de problemas (a partir de los resultados de la Encuesta de Cultura organizacional).
- ♦ Priorización de problemas.
- ♦ Descripción de problemas (si es posible formular indicadores).
- ♦ Explicación de causas.

2. Formulación del plan en escenarios

- ♦ Formulación de estrategias de solución.
- ♦ Formulación de acciones.

3. Viabilización del plan y formulación plural del rumbo

- ♦ Viabilización
- ♦ Formulación del rumbo pluralmente deseable.
- ♦ Contraer compromisos.

4. Operación del plan: Prevención y reacción

- ♦ Programación de acciones.
- ♦ Seguimiento de compromisos.
- ♦ Actualización del plan de mejora.

Asimismo deben ser tomadas en cuenta la fortalezas y debilidades generales.

Fortalezas

- ♦ El personal percibe que su trabajo tiene un alto impacto en las actividades que se desarrollan en los planteles.
- ♦ Existe agrado por pertenecer al área de trabajo.
- ♦ El trabajo en equipo es considerado como un elemento muy importante.
- ♦ Existe agrado por trabajar en equipo.
- ♦ El intercambio de conocimientos y experiencias se considera como muy importante y hay una gran disposición por transmitirlos.

- ♦ El personal considera que su trabajo tiene un alto impacto en las actividades que se desarrollan en la Dirección de Educación Inicial.
- ♦ El personal tiene experiencia en el área en la que labora.

Debilidades

- ♦ El ausentismo recurrente en planteles afecta la organización.
- ♦ Falta de personal en diferentes áreas.
- ♦ Sobre población en algunos planteles o salas.
- ♦ Falta de conocimiento de padres de familia sobre los lineamientos referentes a ellos.
- ♦ Falta de material e información.
- ♦ Existe poca identificación y conocimiento con elementos estratégicos de la DEI.
- ♦ No son suficientes los espacios de expresión disponibles para canalizar sugerencias inquietudes, etc.
- ♦ Se percibe poca valoración y reconocimiento por el trabajo que los colaboradores realizan.
- ♦ La retroalimentación es escasa.
- ♦ El clima de apoyo mutuo y confianza es deficiente.
- ♦ En planteles y Jefaturas de Sector se percibe poco apoyo por parte del Área Central.
- ♦ La comunicación es deficiente.
- ♦ El personal satisface pocas necesidades personales con el trabajo que desarrolla.
- ♦ Los espacios para atender a los usuarios es insuficiente e inadecuado.
- ♦ La información entre Centros Educativos, Sectores y Área central fluye de manera deficiente impidiendo que se realice una correcta planeación.
- ♦ Los instrumentos materiales necesarios para brindar un servicio de calidad no son proporcionados en cantidad y calidad adecuadas.

5.4 Bibliografía

- Selltiz, C. Métodos de investigación de las relaciones sociales, Ed. Rialp. Madrid,. 1970.
- Padua, J. Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1979.
- Pulido, A. Estadística y técnicas de investigación social. Ed. Pirámide Madrid, España, 1982.
- Kate y Kahn. Psicología social de las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1995.
- Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. Ed. Pentice Hall. México, 1991.
- Audirac, Estavillo. ABC del Desarrollo organizacional. Ed. Trillas. México, 1994.
- Carrion, Rafael Instrumentos de entrevistas y cuestionario, En:
www.fuden.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/formación15%20para%20pdf.pdf
- Dimensiones y cuestionarios. En: www.galeón.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO
- Ahumada Figueroa, Luis, Teoría y cambio en las organizaciones, Ed. Ediciones universitarias de Valparaíso, 2001.
- Andrade, Horacio, La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996.
- Quintanilla Pardo, I. El hombre en el trabajo: insatisfacción y conflicto. Ed. Promolibro. Valencia 1984.
- Matus, Carlos "El método PES: la entrevista". Fondo Editorial Altair, Caracas, 1996.
- Mejias, Rómulo. El método PEI: Pensamiento Estratégico Integrador. Ed. SEP-INDAUTOR, México D.F., 2004.

Bibliografía

- Ahumada Figueroa, Luís, Teoría y cambio en las organizaciones, ED. Ediciones universitarias de Valparaíso, 2001.
- Almaraz, L.J: Midiendo el valor del Capital Humano, México 2003.
- Andrade, Horacio, La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996.
- ANMEB. (1984). SEP. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. México
- Audirac, Estavillo. ABC del Desarrollo organizacional. ED. Trillas. México, 1994.
- Carnoy, Martín. (1986). Economía Política del Financiamiento Educativo En Países en Vías de Desarrollo. Ed. Guernika. México.
- Carrión, Rafael Instrumentos de entrevistas y cuestionario, En:
- Cruz P, Vega G. La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica en el recurso humano. Disponible en:
• <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>
[Consultado: 25 de octubre del 2004].
- Dettmer, J. y Esteynou M. del R: (1983). Enfoques Predominantes en la Economía de la Educación". Taller de Investigación para la Comunicación Masiva. ED. UAM-X. México.
- Dimensiones y cuestionarios. En: www.galeón.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO
- Encuesta de Cultura Organizacional 2005, Departamento de planeación y programación, Dirección de Educación Inicial
- Foray y Lundvall (1996) La Economía basada en el Conocimiento: De la Economía del Conocimiento a la Economía del Aprendizaje OCDE
- Germán Sánchez (1998) "Desarrollo regional e innovación: el caso de Puebla". Ponencia presentada en el II Congreso Mexicano de Sociología del Trabajo. El futuro del trabajo y de los estudios laborales en México. Jalapa, Veracruz.
- INEGI. Estadísticas de Educación. Cuadernos No. 1, 2 y 3. México. 1997.
- Kate y Kahn. Psicología social de las organizaciones. ED. Trillas, México, 1995.

-
- Lazcano, C: Capital Humano, Ponencia del Evento 40 Aniversario de la Facultad de Economía, 2002
 - Lic. Frank E. Hernández Silva y Lic. Yohannis Martí Lahera. Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el Capital Humano Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm [Consultado: 30 de marzo del 2005].
 - Loyo, Aurora y Jorge Padua (Coordinadores) (1996) Economía y políticas en la educación. México: COMIE
 - Martínez, María Eugenia (1999)“El perfil y la calificación de la fuerza de trabajo en la industria textil en México” Avance de Investigación presentado en la VII Reunión de Evaluación de Proyectos de Investigación C.I.E.P.E. Facultad de Economía
 - Matus, Carlos “El método PES: la entrevista”. Fondo Editorial Altair, Caracas, 1996.
 - McConnell R. Campbell y Brue Stanley. (1984). Economía laboral contemporánea. 4º Edición. McGraw Hill. México.
 - Mejias, Rómulo. El método PEI: Pensamiento Estratégico Integrador. ED. SEP-INDAUTOR, México D.F., 2004.
 - Modelos de Capital intelectual. Planificación y control de la empresa
 - Muñoz, Humberto y Ma. Herlinda Suárez (1994) Perfil educativo de la población mexicana. México: INEGI, IIS–UNAM
 - Observatorio ciudadano. Suplemento quincenal publicado en el periódico La Jornada. Varios comunicados. <http://www.observatorio.org/>
 - Padua, J. Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, ED. Fondo de Cultura Económica, 1979.
 - Pedro Flores Leal, M.C., Capital Intelectual: Conceptos y Herramientas. Centro de Sistemas de Conocimiento, Tecnológico de Monterrey Disponible en http://www.sistemasdeconocimiento.org/Materiales_de_Difusion/archivos_pdf/notas_tecnicas/2001_PDF/csc2001-01.pdf#search='Capital%20Intelectual%3A%20Conceptos%20y%20Herramientas' [Consultado: 30 de marzo del 2005].

- Piore, Michael. (1983). "La importancia de la teoría del capital humano para la economía del trabajo; un punto de vista disidente" en Tohaira, Luis (comp) El Mercado de Trabajo: teorías y aplicaciones. Alianza Universidad. Madrid
- PREAL. (1998). Programa de promoción de la Reforma educativa en América Latina y el Caribe. "El Futuro está en Juego. Informe de la Comisión Internacional sobre educación, equidad y competitividad económica".
- Pulido, A. Estadística y técnicas de investigación social. ED. Pirámide Madrid, España, 1982.
- Rafael Alhama, Capital Humano. Concepto e instrumentación. Disponible en http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm [Consultado: 25 de marzo del 2005].
- Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. ED. Pentice Hall. México, 1991.
- Sánchez, Germán (1998) Características de la industria manufacturera poblana. En Jaime Ornelas y Germán Sánchez (Coordinadores) Puebla, modelo para armar. México: BUAP. Colección Pensamiento Económico.
- Schultz, Theodore W. (1981) Invirtiendo en la gente. La cualificación personal como motor económico. Editorial Ariel, España.
- Selltitz, C. Métodos de investigación de las relaciones sociales, ED. Rialp. Madrid, 1970.
- Smith, Adam (1958) Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Fondo de Cultura Económica, México.
- Solow, Robert (1957) El cambio técnico y la función de producción agregada" Publicado en Lecturas 31 Economía del cambio tecnológico. Fondo de Cultura Económica, México.