



SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 098 DISTRITO FEDERAL – ORIENTE**

**“EL LIDERAZGO A TRAVÉS DE UNA
GENERACIÓN
DE CALIDAD Y SERVICIO”**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

PRESENTA:

ISELDA CONCEPCION ARIZMENDI ACOSTA

DIRECCION DE TRABAJO:

DRA. CLAUDIA ALANIZ HERNANDEZ

MEXICO, D. F.

2008

AGRADECIMIENTO

POR EL TIEMPO QUE TE QUITE, POR LOS ESPACIOS QUE NO COMPARTIMOS, PORQUE SE QUE MI ESFUERZO ES TU ESFUERZO, PORQUE ES EL MEJOR EJEMPLO QUE PUEDO DAR DE VALENTIA, FORTALEZA DE QUE A PESAR DE LAS AUSENCIAS AHORA PODREMOS DISFRUTAR JUNTOS LA META QUE NO ES MIA SINO QUE HA SIDO DE TODOS.

GRACIAS

I N D I C E

Introducción	1
APARTADO I “DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES”	11
1,1. Teoría de la Organización	12
1.1.1 Concepto de Organización	13
1.1.2 Concepto de Desarrollo	14
1.1.3 El Desarrollo Organizacional	15
1.1.4 Orígenes del Desarrollo Organizacional	18
1.1.5 Fases de la Organización	21
1.2 Clima Organizacional	22
1.2.1 Definición de Clima Organización	24
1.2.2 Características del Clima Organizacional	24
1.2.3 Funciones del Clima Organizacional	27
1.2.4 Beneficios de un Clima Organizacional	29
APARTADO II “LIDERAZGO Y CALIDAD”	33
2.1. Antecedentes	34
2.1.1 Definición de Liderazgo	35
2.1.2 Características que debe tener un líder de Calidad	38
2.1.3 Estilos de Liderazgo	41
2.1.4 Liderazgo como Cualidad	44
2.2 Liderazgo como función dentro de la Organizacional	46
2.3 Calidad en el Servicio como un Reto	47
2.3.1 Antecedentes	50
2.4 Obligaciones de los Servidores Públicos	58

APARTADO III	“ ANÁLISIS DE CASO ”	62
3.1.	Descentralización: Un antecedente Obligado	64
3.1.1	Organigrama	68
3.1.2	Áreas de Atención	69
3.1.3	Visión y Misión	79
3.1.4	Posibilidades de cambio dentro de la organización	80
APARTADO IV	“ PROPUESTA ”	83
4.1.	Principios básicos para Iniciar los Cambios	84
4.1.2	Tip´s para un cambio seguro en la gestión	85
4,2	Estilo de Liderazgo a Desarrollar	86
4.3	Importancia en la Comunicación	87
4.3.1	Proceso de la Comunicación	89
4.4	La Comunicación dentro de las Organizaciones	90
V	“ CONCLUSIONES ”	93
VI	“ ANEXOS ”	98
VII	“ FUENTES DE CONSULTA ”	124

INTRODUCCION

El presente trabajo se centra en el análisis de caso dentro de la oficina de educación preescolar precisando que se encuentra ubicada en la Subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcóyotl, en Av. Juárez Pantitlán No. 116 a escasas cuatro cuadras de la calzada I. Zaragoza. Con él se buscó ejemplificar parte del comportamiento de los sujetos y su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional, particularmente el estilo de liderazgo, y el desenvolvimiento de los diferentes roles que ha derivado en un estilo poco eficiente, con el consecuente impacto en el servicio que brinda a los usuarios de los sectores 5, 13 y 14 correspondiente a esta región.

Fundamentalmente, se basa en el mejoramiento continuo y cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión establecida, y orientar el comportamiento de los individuos para alcanzar la máxima calidad y productividad en las distintas dependencias gubernamentales.

El interés por desarrollar este tema fue dar a conocer mi perspectiva organizacional que durante los cinco años que llevo laborando para esta Institución Educativa dentro del área administrativa. Ello me ha permitido tener una visión del quehacer cotidiano como servidor público, donde las prácticas realizadas por las compañeras de la oficina no son congruentes con el proceso administrativo y a su vez considerada como una problemática social generada por circunstancias de trabajo sobre el comportamiento organizacional, y actitudinal hacia el desempeño de las actividades que son poco eficientes. Entre sus consecuencias observamos que evidentemente no se brinda un trato digno a los compañeros maestros (usuarios), toda vez que requieren tramitar documentos personales, tampoco se les proporciona atención mínima que pueda favorecer su cometido, por consiguiente dejan de asumir su responsabilidad dentro de la organización, ocasionando con ello entre otras cosas, retraso de sus pagos de hasta

2 o más quincenas por no haberse generado en tiempo y forma su trámite solicitado, recordemos las implicaciones que surgirían de manera económica, otro factor tiempo y esfuerzo , pero tal parece no tener mayor importancia para los elementos de esta oficina.

Por otro lado, en lo que se refiere al líder (jefe de oficina) no existe buen manejo de dirección en cuanto a las actividades laborales sobre los integrantes de este grupo de trabajo, pero si nula para no ser removido de su puesto. Es importante mencionar distintas circunstancias que influyen en la prestación de servicios en esta unidad administrativa, entre ellas podemos destacar la cantidad de municipios atendidas por esta región, las distancias y traslados que implica para sus usuarios, sin embargo en nuestro estudio de caso nos centramos en la organización y su liderazgo para finalmente proponer elementos de mejora que podrían incidir en el servicio.

Por decir algo no hace valer su autoridad para la asignación de funciones ya que evaden sin complicaciones su responsabilidad, una de las personas encargadas del área de problemas de pagos si no se le da la gana , no atiende a las personas en el momento que requieren, o simplemente el no levantarse para atenderlas una vez ocupada con las revistas o bien no le corresponde esa función, y que deberán esperar otro día para ser atendidas por la encargada, sabiendo que hay una libreta de pendientes por esa área y sin más ni mas no son atendidas y para ello no hay queja con el jefe inmediato, permitiendo por parte de las compañeras abusar de su supuesta función y no se diga si se acerca la hora de salida a las 3:00 PM si por casualidad llegara alguna maestra contesta alguna compañera que mañana temprano la atenderá, cuando se sabe de antemano que las maestras están frente a grupo y se ven conflictuadas para realizar sus trámites antes de las 2:00 de la tarde aproximadamente por el traslado que hacen de sus centros de trabajo, por decir algo las que vienen de Ozumba, sector 13 el tiempo de traslado es de hora y media, las que vienen de Chinconcuac sector 5 una hora con cuarenta minutos, Tezoyuca, Ecatzingo, etc. en fin cuantas cosas se generan por la falta de responsabilidad y capacidad de solucionar problemas.

Por lo que respecta al jefe de oficina mantiene un liderazgo que carece de actitud y compromiso con la misión que se tiene como Institución, tiene poca credibilidad para asignar funciones y hacerlas valer, por mencionar algo, omite sanciones que se debieran remitir por oficio a Depto de preescolar en Naucalpan Edo. de México., o bien un control de notas malas dando a conocer con ello la falta de responsabilidad y obligación ante su trabajo para ser desempeñado de manera eficaz.

El objetivo central de esta investigación fue descubrir el grado de relación entre liderazgo, la calidad en el servicio y el clima organizacional que se presenta en la oficina de Educación Preescolar en Nezahualcóyotl.

Para ello fue necesario adentrarse en el conflicto de liderazgo organizacional que genera una deficiente calidad del servicio.

El trabajo se organiza en cinco apartados, el primero de ellos desarrollado de la siguiente forma:

Se consideró necesario abordar este tema dentro de la investigación para dar a conocer que el Desarrollo Organizacional, pues se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Es así como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización?.

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política.

Pero para el presente trabajo recuperamos la importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

El presente trabajo se centrará en el análisis del Comportamiento del hombre en las organizaciones y su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que se han establecido, y orientar el comportamiento de los individuos hacia ese fin para alcanzar la máxima calidad y productividad, para lo cual es importante conocer cómo es el comportamiento del hombre en las organizaciones.

Para el segundo apartado el lector hallará información relacionada con el Liderazgo y la Calidad como la plataforma primordial de este análisis.

Me parece importante referir que no existe grupo o equipo que no posea una estructura y más específicamente una estructura de comunicación y liderazgo, así como no existe grupo que carezca de una dinámica o su equivalente a un proceso de interacción cooperativa o competitiva en el que irán surgiendo distintas normas relativas a dicha interacción, roles específicos, formas de decisiones , resistencia al cambio, etc. Los grupos poseen diferenciación interna, y los miembros de los grupos ocupan distintas posiciones que los diferencian. Una de estas posiciones diferenciadas es la de líder. De esta forma los integrantes de un grupo pueden aceptar ser dirigidos por un líder. Porque perciben a la conducta de éste como medio más adecuado para poder alcanzar los objetivos.

En el desarrollo de este apartado veremos como muchas veces, el liderazgo se confunde con poder y autoridad. El poder es "la capacidad de forzar o coaccionar a alguien para que éste, aunque preferiría no hacerlo, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza". Por el contrario, autoridad es "el arte de conseguir que la gente haga, voluntariamente, lo que tu quieres debido a tu influencia personal".

El objetivo de incluir este tema fue analizar como el líder posee características bien definidas, pero sean estas cuales fueran, las mismas son vistas como significativas e importantes para el grupo, en función de las necesidades y objetivos grupales.

Una de las aportaciones de la investigación fue aclarar como el liderazgo es importante para motivar al personal, para que trabaje con entusiasmo, en grupo y plena identificación, ello favorece las relaciones interpersonales disminuyendo conflictos facilitando la satisfacción y productividad en un cálido clima organizacional dentro de la Institución Educativa.

Cuando se pretende esto, se combinan dos dinámicas: la tarea (o los resultados) y la relación humana (las personas). Si se centra solo en la tarea, y no en la relación humana, se encontrará con cambios permanentes de personal, rebeldía, falta de

calidad o bajo nivel de compromiso. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas, fomentando las relaciones humanas. Los grandes líderes de verdad poseen el arte de construir relaciones que funcionan.

La propuesta de acciones propiciará descubrir con ello una mejor forma de atención que deje ver a la calidad con el cumplimiento de los requerimientos. Los requerimientos deben estar claramente establecidos para no generar malos entendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad", que en consecuencia afecta de manera directa a los usuarios de los sectores 5,13 y 14. para una pronta solución a sus problemas de gestión (trámites), si estos se llevan a cabo en el tiempo acordado.

De acuerdo a esta breve introducción al tema de liderazgo y calidad en equipos o grupos de trabajo, los objetivos de la presente tarea serán analizar las características de los líderes, sus funciones, estilos, personalidades, y todos aquellos aspectos y conceptos que nos ayuden a formar una apreciación clarificadora acerca del liderazgo y calidad.

El tercer apartado de este trabajo de exploración fue destinado a un estudio de caso, que presenta la Institución educativa de la oficina de Preescolar que a su vez se encuentra adscrita a los S.E.I.E.M., que es la organización que se encarga de la Educación en general en el Estado de México, los S.E.I.E.M. se distribuyen en cuatro Delegaciones de Servicios Educativos Regionales; éstas se localizan en: Ecatepec, Toluca, Naucalpan y Nezahualcóyotl, dentro de estas delegaciones se pueden encontrar las subdirecciones de los diferentes niveles Preescolar, Primaria y Secundaria.

Es pertinente recordar que uno de los objetivos por descentralizar los Servicios es que se pudiera agilizar cualquier trámite administrativo (credenciales, préstamos, pagos de licenciatura, trámites de ingreso al ISSSTE, certificación, etc.) . Ya fuese a padres de familia y/o docentes, evitando con ello un desplazamiento innecesario hasta Toluca o

bien a donde se encontraban las Instalaciones en el Distrito Federal,. En la calle de Argentina en el centro, para brindar una eficiente calidad de Servicio como Institución digna de la comunidad, dando cumplimiento a los objetivos de los S.E.I.E.M

Por ahora la oficina de Preescolar ubicada en Nezahualcóyotl para la cual vengo desempeñando funciones administrativas desde hace 5 años, cumpliendo con un horario de 8:30 a 15:30 hrs. Se encuentra ubicado en: Av. Texcoco No. 116 Col. Juárez Pantitlán.

Esta tesina recupera un estudio de caso en dicha unidad de servicios durante el ciclo 2005-2006. Las personas que estamos encargadas de prestar el servicio cumplimos con una función asignada, anteriormente éramos ocho personas las que conformamos la oficina de Preescolar en Nezahualcóyotl, cada una con sus años de experiencia, trayectorias compartidas que en determinado momento han influido para el desarrollo de la organización que más adelante daré a conocer.

Se muestra la estructura (organigrama) de la organización con sus respectivas funciones específicas que una vez asignadas deberán cumplir un rol establecido como lo indica la normatividad, así como el espacio físico en donde se desenvolverán de manera eficiente dentro de la oficina. Las áreas de atención de manera específica se mencionan más adelante y son las siguientes: ventanilla, trámite y control, problemas de pago, archivo y kardex. la cual como organización presta un servicio público a la comunidad en sus diferentes localidades y que cumple cada una de ellas en beneficio de la Institución Educativa de preescolar en el Valle de México.

Una organización se describe como el lugar donde se percibe una problemática social dentro de una serie de prácticas cotidianas en funciones administrativas, para conocer el grado de relación entre liderazgo, la calidad en el servicio y el clima organizacional, se consideraron aspectos como: la comunicación que interviene dentro de la organización.

El estilo de liderazgo al que pertenece el jefe de oficina de manera particular podríamos referirlo como líder liberal o rienda suelta, con características muy peculiares, como el permitir que haga lo que quieran, no hay llamadas de atención, es decir este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los trabajadores. Según veremos más adelante.

El desarrollo de este trabajo me permitió conocer y analizar un panorama general de las situaciones perjudiciales para la organización, el cumplimiento de un servicio eficiente, y poco favorable para el personal que recibe atención de los sectores 5, 13 y 14 correspondientes a oficina, dejando entre dicho el liderazgo ejercido por parte de la cabeza principal por así decirlo, nuestro jefe de oficina no adopta una actitud ante la situación que se vive día con día y que afecta de manera directa a los compañeros maestros. Este grupo no se conduce con responsabilidad.

Se plantea una serie de sugerencias para reducir la problemática social que existe dentro del entorno laboral para beneficio mismo de la organización, en donde los parámetros a considerar sean viables en cuanto a que tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos de la institución, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente, que los dirigentes sean constructores de redes de energía humana y que cuando no estén los recuerden por todo lo bien que hicieron y no por lo malo que dejaron. El liderazgo se basa más en la influencia que en el mando.

Para el apartado cuatro encontrará el lector las posibilidades de mejora, que permitan dar inicio a los cambios que necesita la organización tener éxito dentro de sus aplicaciones y cumplir con las expectativas que requiere la Institución.

Existe dentro de estas posibilidades de mejora reconocer las características que son propias como grupo tales como: el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo. El grado de agresividad o de cooperación de una persona, su grado de autoconfianza, su energía y productividad en el trabajo, sus aspiraciones, su opinión sobre lo que es verdadero y bueno, sus amores, creencias y prejuicios, todas

esas características son determinadas en alto grado al cual pertenece el individuo por el grupo.

Finalmente este trabajo pretende realizar mejoras por medio de algunas estrategias que tienen por objeto contribuir en el desarrollo de habilidades para asumir un rol de manera responsable en el mejoramiento de la calidad del servicio que se otorga a los usuarios en esta dependencia o cualquier otra con características similares. Se sugiere en los anexos, diversas técnicas motivacionales que permitirán mejorar el estilo de gestión y que ayudarán a enfrentarse a acontecimientos inesperados, a establecer un orden de prioridades para tareas simultáneas, a tomar decisiones razonadas sobre la organización del trabajo, etc.

Se consideran algunos Tips para un cambio seguro en la gestión, así como lo que se debe esperar de ellos y el lector encontrará información relacionada con la importancia que tiene la comunicación como actividad administrativa que cumple dos propósitos: proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas; proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos asignados. Así mismo los anexos permitirán a cualquier interesado encontrar una guía detallada de las actividades sugeridas para mejorar el clima organizacional.

Conllevan gran parte de la propuesta de trabajo, cuentan con un propósito planteamientos, actividades a desarrollar, materiales como sugerencia y los tiempos para llevar a cabo un plan de acción.

APARTADO I DESARROLLO ORGANIZACIONAL

APARTADO I Desarrollo de las Organizaciones

En este apartado pretendo abordar conceptos y aspectos relacionados con la estructura de la organización. Como base para garantizar la eficiencia de un trabajo de equipo que brinde un servicio favorable y que atienda las demandas de sus usuarios. Su propósito es ofrecer una clasificación de estilos para posteriormente analizar el que se observa en la Oficina de Educación Preescolar en la región de Nezahualcóyotl, ubicada en Av. Juárez Pantitlán No. 116 a escasas cuatro cuadras de la calzada I. Zaragoza, misma que proporciona un servicio a los sectores , 5, 8, 13 y 14

1.1. Teoría de la organización.

La teoría clásica concibe la organización como una estructura. Este modo de concebir la estructura organizacional está bastante influenciado por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y las organizaciones eclesiásticas), rígidas y jerarquizadas. En este aspecto la teoría clásica no se deslindó totalmente del pasado¹. Aunque haya contribuido enormemente a sacar la organización industrial del caos primitivo que enfrentaba desde el comienzo de ese siglo como consecuencia de la Revolución Industrial. Para Fayol, la organización sólo abarca el establecimiento de la estructura y de la forma, y es, en consecuencia, estática y limitada.

Según Monney, “La organización es la manera como se da toda asociación humana, cuando se requiere el logro de un objetivo común. La técnica de organización puede ser descrita, entonces como la manera de intercambiar actividades o funciones específicas en un todo coordinado “¹

Para Money, como para Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo, por lo que la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica²

¹Orlando Behling, "Unification of Management Theory: A Pessimistic View" in Max S. Wortman Jr. and Fred Luthans, *Emerging concepts in Management. Process, Behavioral, Qualitative and systems*. The MacMillan Co., Collier- MacMillan Ltd., London, 1969, pp. 34-43

² Ibid. 5-11

² James D. Mooney & Allan Reiley, *Onward Industry*, New York, Harper & BROS. 1931. pp 47-164

1.1.1 Concepto de organización

Para efectos de este trabajo la palabra organización se utilizará con dos significados:

1.- Organización como unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización denota cualquier iniciativa humana intencional emprendida para alcanzar determinados objetivos. Desde este punto de vista, la organización puede ser visualizada desde dos perspectivas:

a) organización formal, basada en la división del trabajo racional, es la organización planeada: la que esta en el papel, generalmente aprobada por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, de descripciones de cargo, de organigramas , reglas y procedimientos. Es la organización formalizada oficialmente.

b) organización informal: es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de los cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal.

2.- organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (como la planeación, la dirección, la coordinación y el control).

En este sentido organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecer relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas .

Toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia depende de la manera como se relacione con ese medio.

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

Los anteriores fundamentos permitirán dar cuenta de los elementos que están preestablecidos dentro de una organización como tal, y que denotarán en este análisis para un mejoramiento de calidad en el servicio.

Como parte de este trabajo se describe el siguiente concepto:

1.1.2 Concepto de Desarrollo

El desarrollo es un proceso lento y gradual que nos permite conducirnos hacia el conocimiento de la organización y lograr la realización plena de sus potencialidades. Dicho de otra manera, el desarrollo nos permite tener un conocimiento profundo y real de la organización y del medio ambiente que la rodea. Al conocer la organización, podemos determinar la estructura interna suficientemente flexible para la adaptación a los cambios, permitiendo planificar y lograr la eficiente conducción de las relaciones al interior de la organización y con el ambiente. En consecuencia, la eficacia organizacional tiene relación directa con la capacidad de supervivencia y adaptación.

1.1.3 El Desarrollo de la Organización.

La bibliografía y la práctica del desarrollo de la organización (DO) no se pueden clasificar fácilmente debido a que aún está por determinarse la naturaleza de este aspecto del comportamiento de las organizaciones; han sido objeto de discusión los diversos conceptos y teorías con sus respectivos significados e interpretaciones.³

En su uso más restringido, el DO se refiere a la capacitación de la sensibilidad; dentro de este contexto, el DO enfatiza el proceso mediante el que la gente de las organizaciones adquiere más conciencia de sí misma y de los demás. El DO se centra en los estados psicológicos de los empleados, que inhiben su capacidad de comunicarse y de interactuar con otros miembros de la organización. La hipótesis es que la eficacia de la organización se puede incrementar si la gente puede entablar discusiones francas y abiertas sobre los problemas.

Se afirma que:

- El desarrollo de la organización es un proceso sistemático, planificado y dirigido para cambiar la cultura, los sistemas y el comportamiento de la organización con el objeto de mejorar la eficacia de las organización para resolver sus problemas y lograr sus objetivos.⁴
- El énfasis se hace como un proceso planificado a lo largo del tiempo que se tiene que justificar en cuanto a la eficacia de la organización, Esta definición, es completa para nuestros propósitos.

³March, James G, Footnotes to Organizational Change, Administrative Science Quarterly, diciembre de 1981.

⁴Rush, H. M. F. *Organizational Development in practice: A Comparison of O.D. Companies* Organization Development: A Reconnaissance, 1974, pág 32, citado en Lippitt, Gordon L.; Longsight, Peter y Mossop, Jack. Implementing Organizational Change, San Francisco. Jossey-Bass. 1985, pág 27.

- El término “desarrollo de la organización” implica una estrategia de reeducación normativa ideada para afectar los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización de modo que se puedan adaptar mejor al ritmo de cambio acelerado de la tecnología, el entorno industrial y la sociedad en general.
- También incluye una reestructuración formal de la organización que se suele iniciar, facilitar y reforzar por medio de cambio de las normas y el comportamiento.⁵

Tal como se utiliza en la práctica administrativa actual, el término desarrollo de la organización reúne ciertas características distintivas:

1. Se planifica y es a largo plazo. El DO es un método basado en los datos para lograr el cambio, que abarca todos los ingredientes relativos a la planificación gerencial: fijación de metas, planificación de las acciones, implantación, control y acciones correctivas cuando sean necesarias. Debido a la importancia del cambio anticipado y deseado, no se esperan resultados rápidos, todo el proceso puede tardar varios años.
2. Está orientado hacia los problemas organizacionales. El DO pretende aplicar la teoría y las investigaciones de diversas disciplinas, incluida la ciencia del comportamiento, a la solución de los problemas de la organización.
3. Refleja un método de sistemas. Sistémico y sistemático a la vez, el DO es una manera de relacionar claramente los recursos humanos y el potencial de la organización con su tecnología, estructura y procesos gerenciales.

⁵Winn: Alexander. “The Laboratory Approach to Organizational Development: A Tentative Model of Planned Change”, (ponencia expuesta en la conferencia anual de la British Psychological Association. Oxfoerd, Septiembre de 1968 Golembiewski. Robert T. *Organizational Development in Public Agencies Perspectives on Theory and practice*. Public Administration Review; julio-agosto de 1969, pág. 367.

4. Esta orientado hacia la acción. El DO se centra en los logros y resultados. A diferencia de otros enfoques que tienden a describir cómo se efectúa el cambio de la organización, el DO se centra en lograr que se realicen las cosas.
5. Implica a los agentes de cambio. El proceso requiere el papel facilitador del agente de cambio para que ayude a la organización a redirigir su funcionamiento.
6. Incluye los principios del aprendizaje. La característica básica del DO es que depende de la reeducación como manera de efectuar el cambio. La reeducación, a su vez, implica la aplicación de los principios fundamentales del aprendizaje.

❖ **Agentes de cambio en el desarrollo de la organización**

El agente de cambio aporta una perspectiva distinta a la situación y actúa como un reto para el statu quo. En la mayoría de los casos se componen de una combinación de personas pertenecientes a la organización y ajenas a ellas.

❖ **Las formas de intervención**

Intervención significa entrar en una organización dinámica o entre las personas o los departamentos con la finalidad de ayudarles a mejorar su eficacia. Las organizaciones suelen apoyarse de ciertas formas de proceder:

❖ **Los agentes internos de cambio**

Son empleados temporales de la organización, ya que se les contrata únicamente mientras dura el proceso de cambio; provienen de diversas organizaciones como universidades, empresas consultoras y agencias de capacitación. Muchas organizaciones grandes cuentan con individuos externos en sus oficinas centrales, los cuales son asignados temporalmente a las unidades de línea que contemplan poner en marcha un desarrollo de la organización.

Al final del programa de cambio, el agente de cambio, regresa a la oficina matriz.

❖ **Los agentes externos de cambio**

Los agentes externos de cambio trabajan para la organización y conocen parcialmente sus problemas.⁶

El DO es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes. Todo cambio es un problema que debe solucionarse en forma racional y eficiente. Cada época establece la forma organizacional más adecuada y característica para su naturaleza. Los cambios no deben dejarse al azar, a la inercia, a la improvisación, sino que deben planearse.

1.1.4. Orígenes del Desarrollo Organizacional

El movimiento de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, no como el resultado del trabajo de un autor único sino como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, por otra parte es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientado hacia el enfoque sistémico, es decir surgió debido al intenso cambio que se presenta en el mundo y a la incapacidad de las estructuras convencionales para adecuarse a las nuevas circunstancias.

En un sentido más amplio, los orígenes del D.O. pueden atribuirse a una serie compleja de factores:

⁶Harper, Stephen C., "The Manager as Change Agent : "The Manager as Change Agent: Hell No to the Status Quo". Industrial Management, mayo-junio de 1989. págs 8-11.

- a) La teoría clásica propuesta por Taylor (escuela de administración científica) y por Fayol (escuela anatomista o fisiologista), hizo énfasis cada una por separado, en la organización formal y en la racionalización de los métodos de trabajo (ing. Industrial). La organización científica del trabajo desarrolló un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al hombre desde un punto de vista simplista, la eficiencia fue el objetivo básico perseguido por este enfoque, por obvias razones esta teoría se evidenció como incompleta y paralizada;

- b) Teoría de las relaciones humanas, propuesta inicialmente por Mayo, a partir de los trabajos de Lewin, fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica. Hizo énfasis en el hombre (hombre social) y en el clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red convencional de comunicaciones pasan hacer los comportamientos principales de los estudios de la administración. El liderazgo pasa a sustituir la autoridad jerárquica formal. Al sobreestimar los aspectos informales y emocionales de la organización, dentro de una visión ingenua de trabajo, esta teoría también resultó incompleta y parcial, pues solo reforzó aquellos aspectos organizacionales omitidos o rechazados por la teoría clásica.

- c) La teoría de la burocracia pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y aplicado a las empresas, cualquiera que fuera su ramo de actividad. Weber describió las características más importantes de la organización burocrática o racional, basándose en la estructura militar del ejército prusiano, sin embargo los seguidores de weber comprobaron una serie de distorsiones, disfunciones y tensiones dentro de la burocracia, que hacían crítica su aplicación a las empresas.

A pesar de representar un paso adelante en la organización formal propuesta por la teoría clásica, la organización burocrática, ideal y teórica, carecía de la flexibilidad para adaptarse necesaria e imprescindiblemente a las innovaciones de una sociedad moderna en proceso de cambio continuo y acelerado:

d) La teoría estructuralista representó una consecuencia de la teoría de la burocracia y una visión más crítica de la organización. Una organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal y de la informal. Dentro de una organización encontramos los objetivos organizacionales mayores (utilidades, mayor eficiencia, crecimiento, consolidación de las Instituciones, etc.) en conflicto con los objetivos individuales de los participantes (mayores salarios, mejor horario de trabajo, autorrealización, prestigio, seguridad personal, etc.). De este conflicto resultan los dilemas y tensiones que caracterizan a las organizaciones. Sin embargo la teoría estructuralista apunta más hacia los problemas y aspectos críticos de las organizaciones que a las soluciones, propiamente dichas. Es mucho más una teoría descriptiva y crítica que una en la cual se planteen propuestas, ofrece un método de análisis y comparación de las organizaciones.

e) La teoría del comportamiento, surge a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización se visualiza como una organización social que tiene vida y culturas propias, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización. De ahí surge el comportamiento dirigido a las personas. Esta teoría aportó y contribuyó a una teoría definitiva de la administración;

De la teoría del comportamiento, resultó el movimiento del D.O. orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional, se comprobó que no basta solo con desarrollar un entrenamiento o adecuación individual o grupal, sin producir un cambio específico, sino que es necesario preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización.

Inicialmente el D.O. se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos⁷, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas tomando modelos⁸, procedimientos, medios de diagnóstico de la situación y de la acción⁹, así como también técnicas de diagnóstico y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales.

Por lo tanto el D.O. tiene su origen en la teoría del comportamiento y en los investigadores que, al declinar la teoría de las relaciones humanas, se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificación del comportamiento, el D.O. fue ampliando su área de actuación, hasta que al abordar la organización como un todo, asumió el enfoque sistémico. En este punto ganó espacio en la teoría administrativa.

1.1.5. Fases de la Organización.

Prácticas de las organizaciones durante su evolución en las fases de crecimiento.

Las organizaciones asumen diversas formas organizacionales en diferentes ambientes y épocas. Aún más las organizaciones, durante su existencia, recorren cinco fases bastante diferenciadas¹⁰.

PIONERA .- Sus procesos son fácilmente supervisables y controlables. Hay pocas tareas rutinarias y un sin número de improvisaciones con los procedimientos preestablecidos.

⁷ Edgar H. Schein , Warren Benis, Personal and organizational change th Group Methods, New York, John Wiley, 1965

⁸ Warren Benis, The panning of Change, New York, Holt. 1969.

⁹ Warren Benis, Changing Organizatio, New York, McGraw Hills Book Co.. 1966

¹⁰ Larry E Greinner, "Evolution and Revolution as Organitations Grow", in Harvard Bussines Review, Jul, Aug. 1972

EXPANSION.- Es la fase en donde la organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de participantes, la preocupación máxima es el aprovechamiento de las oportunidades que surgen, el equilibrio entre la productividad y las necesidades ambientales.

REGLAMENTACIÓN.- Se ve obligada a establecer normas de coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, y a definir rutinas y establecer las reglas internas.

BUROCRATIZACIÓN.- Las organizaciones comienza a requerir de reglas burocráticas para establecer todo el comportamiento organizacional dentro de estándares rígidos y dentro de un sistema de normas y de procedimientos para tratar con todas las contingencias posibles relacionadas con las actividades propias del trabajo. Se desarrolla una cadena de mando bien definida, una detallada visión del trabajo basada en la especialización y unas relaciones interpersonales entre los integrantes, presenta poca flexibilidad para los cambios y para la innovación.

READAPTACION.- De reencuentro con la capacidad de innovación perdida, a través de la introducción consciente de sistemas organizacionales flexibles.

1.2. Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves,1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la o A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). ^{*11}

^{11*} Los cuales analizaremos con mayor detalle en el siguiente apartado

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

1.2.1 Definición del clima Organizacional

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición del clima organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

1.2.2. Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades presentadas en la oficina de preescolar, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

1.2.3. Funciones del Clima Organizacional

Es conveniente para efectos de este trabajo retomar esta manera de representar las funciones del clima Organizacional, como una forma de entender la problemática situacional que ha venido repercutiendo dentro de la Oficina de educación preescolar en nezahualcóyotl , así mismo retomando toda ves esta tabla se procederá a dar una amplia explicación del análisis de caso presentado por la misma.

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Enfoque en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a

	los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los responsables de oficinas y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto inconsecuencia	e El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican

	uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

1.2.4. Beneficios de un buen clima organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del mejoramiento del clima organizacional:

a) Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real.

La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

b) Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están

ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

c) Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

d) Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto,

como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

e) Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

f) Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del buen clima organizacional.

g) Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del beneficio del clima dentro de la organización que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de

calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

h) Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de buen funcionamiento sobre el clima organizacional, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones dentro del equipo de trabajo de la institución. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

Para efectos de este trabajo, nos permite conocer los diferentes aspectos que conforman el clima organizacional a tomar en cuenta en el desarrollo del tercer apartado.

APARTADO II
LIDERAZGO
Y
CALIDAD

APARTADO II LIDERAZGO Y CALIDAD

Una vez revisado el desarrollo de las organizaciones la pregunta obligada sería **¿El líder y la Calidad influyen en la Organización de forma general o en alguno de sus aspectos?**, demos respuesta a esta pregunta manejando Liderazgo y Calidad en el presente apartado, donde se analizan los diferentes estilos de liderazgo para establecer su influencia en el desempeño de una organización.

Es por ello que este apartado se organiza en dos apartados, en el primero se analiza la importancia del liderazgo en una organización en general y en la segunda parte, se aplica al caso específico de la unidad.

2.1. Antecedentes

El liderazgo es un tema crucial hoy en día donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y las Instituciones permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, ello ha generado cualquier persona que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los líderes de hoy, quienes logran el éxito de sus organizaciones y orientan a sus subordinados a conseguirlo.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis llevara a entender para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar un desempeño como líderes, sea para beneficio personal y/o de la organización.

Aunque hay para quienes "administración" y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Par efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como

los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones correspondientes a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

2.1.1. Concepto de Liderazgo

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia hasta al identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales. Se puede decir que el tema de liderazgo está aun en una etapa experimental, se puede afirmar que el concepto se encuentra en construcción. Un serio interrogante es si existen procedimientos o recetas para que una persona pueda ejercer el liderazgo y sobrevivir, o mantener su vigencia de influir sobre los miembros de cualquier grupo social.

No obstante lo expuesto se refiere a definir el liderazgo como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. Por otra parte me di a la tarea de buscar información que aportara a este trabajo conceptos como el que se presenta en:

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo Institucional como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas ¹². Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor.

¹² Ralph M. Stogdill. "Personal Factors Associated with Leadership: Survey of the Literature", in Journal of Applied Psychology, Vol.25, Jan. 1984

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

El liderazgo, es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.¹³

Según Bolman y Deal (1995), la palabra "líder" tiene más de mil años de existencia y su raíz anglosajona laedere ha sufrido pocos cambios, ya que en el inglés antiguo significaba conducir a los viajeros por el camino.

Líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo común.

Un verdadero Líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa. Resulta importante entonces el protagonismo y la vigencia de la democracia participativa.

Líder, es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución. (Casares Arrangoiz, David 1996 : 23).

El líder para la Institución es como una brújula pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia ciertas normas, la reestructura de acuerdo a la flexibilidad de su equipo de trabajo, la misión básica de todo líder es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables : saben motivar y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos (Casares Arrangoiz, David 1996 : 27).¹⁴

¹³ Idalberto Chiavenato. "Repercusiones de la teoría de las relaciones humanas" en: Introducción a la teoría general de la administración, Ed. McGraw Hill, México, 1989 Enfoques administrativos UPN pag. 119

¹⁴ Casares Arrangoiz. David. Liderazgo. Capacidad para dirigir. FCE. México 1994

Es necesario puntualizar que una vez descrito cada una de las diferentes acepciones sobre liderazgo, preocupa a la organización la estabilidad de los miembros y por ende el servicio que seguramente no genera cambios importantes para los usuarios de esta dependencia de preescolar. Así mismo me aventuro dar testimonio que la no congruencia del Servicio con este propósito es un problema generado por el tipo de liderazgo que se ejerce de manera equivocada dentro de la Organización , además las formas de proceder con los integrantes es totalmente errónea, considero pertinente decir que es un problema de actitud que se tiene por parte del líder para asumir su responsabilidad, y que por razones mencionadas genera un servicio de calidad deficiente para los compañeros maestros que se acercan de manera cotidiana a la oficina esperando una solución a sus problemas.

Es importante retomar la siguiente argumentación que permitirá dar una mayor proyección de lo alcances en los cuales se pudieran apoyar los jefes de oficina, para subsanar el Servicio que hasta hoy se viene dando.

2.1.2. Características que debe tener un líder de calidad

Para continuar argumentando sobre las cuestiones de liderazgo, que nos ayudarán a tener otra opinión y contrastarla con nuestra realidad cotidiana como Organización, es conveniente aterrizar en uno de los factores que influyen para un reencuentro de liderazgo eficiente este deberá considerar los siguientes puntos:

- ◆ Trabaja sobre el sistema y lo mejora con la ayuda de su gente
- ◆ Tiene un compromiso profundo con la calidad, siendo líder de la misión de la empresa, un facilitador del desarrollo humano.
- ◆ Es parte del equipo de trabajo.
- ◆ Esta dispuesto ayudar a su gente para su desarrollo.
- ◆ Es un facilitador para que el medio ambiente de trabajo sea mejor para todos.
- ◆ Administra para la calidad.
- ◆ Trabaja inteligente y holísticamente, no ardua ni analíticamente.
- ◆ Conversa con un lenguaje nuevo.

- ◆ Vive los valores de la compañía, fuerza moral del ser.
- ◆ Honesto en su vida y en sus limitaciones.
- ◆ Humilde y con deseo de aprender de su gente.
- ◆ Consistente en el propósito.
- ◆ Ve las dos caras de la moneda, da juicio de valor.
- ◆ Convive con su gente.
- ◆ Convicciones firmes, flexibilidad de acción.
- ◆ Comparte la responsabilidad, delega la autoridad.
- ◆ Busca la satisfacción del cliente.
- ◆ Planea siguiendo el círculo de Deming (planear, hacer, estudiar y actuar)
- ◆ Reconoce el mérito de colaboración del grupo.
- ◆ Estimula el autocontrol, la autoestima y el desarrollo personal.
- ◆ Conoce su responsabilidad con su gente y con la empresa.
- ◆ Lenguaje objetivo, evidencia estadística.
- ◆ Los errores son del sistema no de la gente, 94 % son responsabilidad de la administración.

Por tanto, el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las Organizaciones como esta y en cada uno de sus diversas líneas de control y dirección.

Se necesitan líderes para fijar objetivos, asignar recursos escasos, dirigir la atención hacia las metas, coordinar el cambio, brindar un contacto interpersonal común con los subalternos, y proyectar una salida correcta en diversas situaciones.

En términos generales, para Bolman y Deal: “Los líderes son una posible ayuda”.

Ellos nos hacen sentir más seguros y contribuyen a mitigar el temor. Nos ayudan a encontrar versiones más atractivas y plausibles sobre lo que debemos pensar, sentir y hacer. Nos ayudan a ver posibilidades y a descubrir recursos. En ello radica tanto el poder como el riesgo del liderazgo” (pág. 396).

El liderazgo involucra grandes riesgos a la hora de la selección, ya que en la mayoría de los casos no se trata de un proceso racional, sino de una decisión emocional, instintiva, orientada por la búsqueda de certeza y seguridad en la senda por seguir.

De lo antes descrito me parece que sería lo ideal para las organizaciones, pero en este centro de trabajo no corresponde con esa realidad deseada.

En primera instancia la coordinación existente va en función de informar, solicitar, designar tareas aisladas que tienen como fin su cumplimiento, no prevé metas, ni objetivos a mediano y largo plazo lo que implica la fragmentación de lo que deberá ser un trabajo colectivo, que eficientará tanto la atención a usuarios como las relaciones sociales y laborales del equipo.

Cuando el líder no se involucra al personal para participar, precisando prioridades y definiendo estrategias tanto individuales como colectivas en beneficio de la Organización, tampoco se crean espacios de discusión en torno a las necesidades existentes a fin de fortalecer el conocimiento de la dinámica que subyace en el colectivo.

Es necesario puntualizar que el recurso más importante con que se cuenta es el personal, pues de ellos depende en gran medida el éxito o fracaso de las estrategias planteadas, se carece de material de papelería para trabajar y no se realiza la requisición por parte del líder vía Departamento, no se cuenta con equipo de computo, algunas máquinas de escribir, plantillas de los centros de trabajo, de personal, etc.

Es importante retomar como parte de esta argumentación la teoría que nos habla sobre estilos de liderazgo, en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, es decir maneras por las cuales el líder orienta su conducta : autoritario, democrático y liberal. Este último de forma particular es el que se asemeja a la realidad que se vive en nuestro ámbito laboral, pues a menudo las tareas asignadas en su momento no eran respetadas, por lo que tendría que asumir en algunos casos el

jefe de oficina diferentes roles, con ello se perdía no solo tiempo para discusiones que enfrentaban los integrantes, llevándolos a situaciones personales de conflicto y no relacionados con el trabajo en sí.

Por otra parte, existe una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal y de liderazgo función según Chiavenato:

El grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características, sino también de las características de la situación en la que se encuentra. El comportamiento de liderazgo que involucra funciones como: planear, dar información, evaluar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc. debe ayudar al grupo a satisfacer sus necesidades.

2.1.3 Estilos de Liderazgo

En la presente información se identifican de manera general estilos de liderazgo considerados adecuadas para el desarrollo de este trabajo que como bien se sabe pretende prever las circunstancias que se han presentado por varias ocasiones dentro del servicio prestado y dar cuenta de las carencias que se tienen dentro de la Organización.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- a) **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- b) **EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- c) **EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el jefe de oficina (líder) en este caso tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

Existe libertad completa para las decisiones grupales o individuales, su participación dentro de un debate es limitada por no saber ejercer poder y estar preparado a confrontaciones, solo hace comentarios irregulares sobre las actividades cuando se le pregunta.

Babélas afirma que el reconocimiento de un líder depende en gran parte de la posición estratégica dentro de la comunicación, mucho más que de sus características de personalidad, me parece certera la postura que da dentro de este contexto de comunicación , ya que es la base administrativa que cumple dos propósitos : ¹⁵

1. proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas
2. proporcionar actividades necesarias que promuevan las motivaciones, cooperación y satisfacción en los cargos.

Donde exista un verdadero sentido de responsabilidad y compromiso personal además de una impresionante integración grupal, caracterizado por la comunicación de las situaciones que se presentan dentro de la oficina que a final de cuentas trascienda en la atención que se les brinda a los usuarios, lo que conlleva a entender la siguiente regla::

$$\textit{Habilidad de trabajar} + \textit{Voluntad de trabajar} = \textit{trabajo en equipo}$$

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- 1) Como cualidad personal del líder y
- 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración , tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

¹⁵ Alex Babélas “Communication Patterns in Task- Oriented Groups”, in The Polley Sciences. D Lener H.D. Lasell (eds) Palo alto, Cal., Stanford University Press, 1951. pp. 193-202

2.1.4. Liderazgo como cualidad

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses , es decir , nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología , se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así , como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes , considerándolos , por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde , finalmente se convertirían , incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Con respecto a las listas y las explicaciones cuando son muy diversas, amplias y heterogéneas, los listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder , los valores prevalecen en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales, sino que son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.

2.2. Liderazgo como función dentro de la Organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones , sobre todo en este siglo , ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos , y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo .

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas y adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo , comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene la función de distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. En síntesis, el líder es un producto no de sus características ,sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

2.3. Calidad en el Servicio como un reto

Enfocaré una vez más sobre este apartado la ubicación de la Regional de Nezahualcóyotl, edificio perteneciente a la Subdirección de Primaria donde se encuentra la oficina de preescolar por situaciones de espacio y por la descentralización ya mencionada con anterioridad en el apartado de análisis de caso, ubicada en Av. Juárez Pantitlan s/n en el Edo. de México, a casi cuatro cuadras de la calzada I. Zaragoza.

El servicio que se ofrecía anteriormente a mi llegada a este lugar de más de ocho años no ha cambiado, pues compañeras refieren que han pasado tres jefes de oficina durante ese tiempo y la situación no cambia , pero sin embargo el clima de la organización se volvió más tenso, generando con ello situaciones de descontento entre los integrantes de la oficina por las irregularidades sobre la manera en que se han venido delegando las funciones cada ciclo escolar, algunas de inconformidad por la carga excesiva de trabajo y la distribución mal hecha de los espacios para trabajar las diferentes roles.

Cuando se es observado por instantes en que se encuentra el jefe de oficina , hacen como que trabajan, una vez que se ausenta por trámites que debe realizar en el Depto. de preescolar en Naucalpan , no se trabaja de la misma forma, si se le puede llamar trabajo a las actividades que realizan durante el tiempo que permanecen dentro de un horario de 8:00 a 3:30. describiré algunas situaciones penosas para la institución pero a su vez necesarias para dicho trabajo:

- Desayunar dentro de la oficina se formó un hábito (más de media hora)
- Maquillarse dentro de la misma
- Hojear catálogos diferentes y revistas es muy frecuente
- La elaboración de tandas . también toma su tiempo
- Agachar la cabeza para eludir la responsabilidad cuando alguna maestra requiere información
- El teléfono, ni se diga súper solicitado

- No hay control sobre los trámites que se elaboran por quincena
- No hay un orden en la reotificación una vez, elaborado los trámites para saber que ya procedieron por algún rechazo
- El área de ventanilla casi, siempre ausente.
- Problemas de pago, aquí suele convertirse en más problemas por que la persona falta. Y estas no son justificadas, mucho menos existe un control sobre la asistencia.
- Se deja en espera por tiempos de 15 a 20 minutos a las personas en el mostrador, haciendo las compañeras de la oficina como que están ocupadas y no importa si deben esperar.
- Existe apatía entre los mismos integrantes
- No se realizan supervisiones por parte de los altos mandos
- Entre muchas otras.

Por ello es necesario decir que un factor importante para el desarrollo optimo de esta organización es el papel que realiza el jefe de oficina y que esta generando un servicio deficiente en cuanto a la calidad de atención.

Recordemos que a partir de la administración, el proceso de calidad es un mejoramiento continuo a base de esfuerzos que una vez iniciados nunca termina, y como tal está presente en todas las partes del proceso educativo.

Los profesionales de hoy quieren ayudar a crear un mundo mejor, a base de la participación, de las habilidades, conocimientos, actitudes, destrezas, y los valores con los cuales puedan vivir con calidad en el trabajo y en el hogar.

Los jefes emprendedores se quieren asociar con una chispa de estímulo de trabajo, de organización, y de sus mutuas contribuciones.

Los empleados que quieren ser parte total en un ambiente de calidad, deberán estar al día, ser competitivos, ser seguros, y ser de la gente que busca continuamente la calidad. Estos se preocuparan activamente del futuro colectivo.

Si no se está mejorando constantemente, entonces se ha fallado desde el principio. El mundo esta cambiando y la supervivencia depende de permanecer sensatos mientras se es responsable, mostrando resultados impresionantes más no inmediatos. Todo el sistema debe estar involucrado, no sólo áreas específicas.

Cuando el servicio que se brinda es de calidad el usuario estará satisfecho.

Para poder continuar con este apartado será necesario lanzar una pregunta generadora, ¿ Que es la Calidad en el Servicio ?

Una de las razones por la que las Organizaciones no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo a que ni ellas ni los usuarios sabemos en su momento que significa exactamente.

En diversos libros, cursos y hasta en discursos políticos se habla, muchas veces, de calidad en la atención al cliente (cortesía, amabilidad, sonrisas, etc.), algo que algunos llaman calidez. En algunas encuestas con los usuarios hemos detectado que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que nos atienden.

Es cierto que como usuarios evalúan la atención que se brinda, pero no es lo único que se toma en cuenta y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante.

2.3.1. Antecedentes:

Antes de mencionar la forma en que los usuarios evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que son importantes desde una perspectiva:

1.- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los trámites realizados en los siguientes aspectos:

¿ Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el usuario sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el usuario y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan ?.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del usuario, debido a que cada usuario es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a estos usuarios.

2.- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las Organizaciones del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso ,asesoría técnica.

¿Qué es entonces la Calidad en el Servicio ?

Como resultado de investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, hemos podido entender que todos los usuarios evaluamos en su momento el servicio que recibimos a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco factores:

- 1. Elementos tangibles:** Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un trámite u orden de presentación para tales efectos al compañero maestro el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana la orden de presentación es incumplimiento, lo mismo que no dejar de proporcionarle su número de lote . Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los usuarios han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la Oficina de preescolar.

En opinión del usuario, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

Como es el caso del incumplimiento para la entrega de las órdenes de presentación del personal que cubrirá alguna plaza en las quincenas correspondientes y no se le entrega en tiempo y forma, sale molesto por la falta de compromiso.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los usuarios perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los usuarios, y es el segundo más importante en la manera de proceder y dar respuesta a sus problemas en poco tiempo.

Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el usuario para que vuelva para acercarse a solicitar algún otro trámite sabiendo que es de bueno el trato que se ofrece en nuestra organización.

4. Competencia del personal: El usuario califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la Institución donde trabaja y los Servicios que brinda, si domina las diferentes áreas de atención y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos usuarios requieren de orientación o de consejos y sugerencias para la elaboración de oficios, etc. pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos obtenido de parte de los usuarios que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta la oficina? ¿Cuándo llaman a los empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

- **Comunicación:** Algo que buscan los usuarios es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

- **Gustos y necesidades:** El usuario desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del usuario en materia de servicio. Cada usuario es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una organización mejore todas las facetas del servicio.

Bien vale la pena realizar una evaluación previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la Institución donde laboramos. Un servicio con calidad logrará que nuestros usuarios queden satisfechos de la solución de sus problemas de gestión , siempre y cuando competan a la oficina.

He constatado que el jefe de esta oficina no desarrolla un proyecto de trabajo, en el cual involucre al personal, los objetivos son limitados y no trascienden, carece de integración con las situaciones que tengan que ver con enfrentamientos y a su vez confrontaciones con el personal que esta a su cargo, evitando que cada uno no asuma su responsabilidad como un deber ser dentro del marco de lo Instituido, es decir aquello que está establecido por la normatividad, no se aplican sanciones por las faltas cometidas.

Existen prácticas y usos que superan o tienen mayor peso que lo normativo, es decir lo instituyente (informal).

Trayendo como consecuencia entre otras situaciones ser poco asertivo en el trabajo. Es importante desarrollar este aspecto para poder entender cómo hacer efectiva la tarea como líderes en la actualidad. La palabra asertividad se deriva del latín asserere, assertum, que significa “afirmar”. Así pues, asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en uno mismo, autoestima, aplomo, comunicación segura y eficiente. En la práctica el jefe de oficina carece de los siguientes elementos de una persona asertiva:

a) Se siente con libertad para poder expresarse de la manera más apropiada y según la situación. Esto nos remite a los estilos de liderazgo situacional que aprendimos: no son buenos ni malos, son funcionales o disfuncionales en relación con la situación, el contexto y la persona. Cuando uno se expresa libremente, puede hacerle entender al otro aquello que quiere transmitir de la forma más efectiva.

b) La comunicación se hace efectiva, clara y con un buen feedback.

c) La persona asertiva tiene metas claras. Sabe a dónde va y aquello que quiere conseguir. Esto se llama congruencia. Está alineado con aquello que se quiere, y se implementan los recursos necesarios para establecer un lineamiento claro hacia esas metas propuestas.

d) Sabe que no siempre puede ganar, pero la importancia radica en el esfuerzo por llegar a sus objetivos. Si no es así, se toma el tiempo para reformular el camino y dirigir nuevamente nuevas estrategias para seguir. No se desalienta ante un fracaso, reformula, resignifica y sigue adelante.

e) Establece una comunicación con un estilo delicado de discurso, cuidándose, sin ofender al interlocutor. Estas características pueden desarrollarse en los módulos de Negociación y Resolución de Conflictos, cotidianos con casos concretos y actuales.

Tampoco presenta Control de sus emociones: Aspecto muy importante a la hora de definir situaciones. Generado malestar, retrasos y malos entendidos con nuestros jefes superiores y compañeros de trabajo.

La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos es que se hacen llegar a los demás los propios mensajes expresando opiniones y mostrando consideración. Se consiguen sentimientos de seguridad y el reconocimiento social. Sin duda, el comportamiento asertivo ayuda a mantener una alta autoestima. Por otra parte no existen las negociaciones con todos los integrantes de la oficina , por temor de no recibir apoyo de todos y si de algunos cuantos.

Las compañeras cuentan por parte de la Institución con el Servicio del Cendi, por tal motivo se realizan eventos y actividades de diferentes magnitudes por parte de los niños, hacen la invitación a los padres para acudir a los eventos en horario de trabajo, más sin embargo no son conscientes del apoyo que no otorgan a las necesidades de la oficina cuando así es requerido, pero a pesar de ello se les otorga el permiso de manera constante, situación poco democrática con el resto del personal.

Tampoco se les otorga reconocimientos por el trabajo desempeñado hacia las compañeras que verdaderamente lo ameritan. El no ejercer su autoridad repercute invariablemente en el buen desarrollo de las actividades.

Se generan conflictos interpersonales por la falta de equidad y respeto para las que si tenemos el compromiso de cumplir con nuestra labor.

El jefe de área no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos, simplemente hace comentarios irregulares sobre las actividades de los integrantes cuando se lo pregunta su jefa inmediata, la Jefa de recursos humanos en el departamento de preescolar.

Las tareas a realizar en ocasiones son al azar, cuando llega a convocar a reunión la orden del día la da a conocer, pero no existe tal seguimiento se pierde tiempo en discusiones sin sentido, sin control ni habilidad suficiente para concretizar cada uno de los puntos relacionados con el trabajo en si.

Se percibe individualismo, se carece en todo momento de respeto hacia el Jefe, no se socializan los problemas, ni se llega a ningún acuerdo, y queda un ambiente desagradable en cuanto a las relaciones de trabajo para el seguimiento y funcionamiento del Servicio.

Por tanto la estructura de la organización como tal no garantiza eficiencia en todas las partes involucradas.

Se infiere que el problema básico es la falta de liderazgo del Jefe de oficina a tal grado que para evitar problemas asume la responsabilidad de los otros, gestionando los trámites de las maestras en el Departamento ubicado en Naucalpan. Debido a la falta de dirección de un liderazgo eficaz, la mayoría de los integrantes hacen una vida simple y sin complicaciones, porque a final de cuentas existe la persona que da la cara ocultando la realidad.

A continuación detallo el triángulo de Joine, retomando elementos de la aportación que también hace Deming para dar una visión para la producción del mejoramiento sistemático de la calidad.



Las relaciones carecen de fortaleza por parte de los integrantes a pesar de que son esenciales para el proceso de mejoramiento de la calidad. No existe un sentimiento de pertenencia al grupo de trabajo, se desenvuelven de forma aislada en la medida en que así convenga a sus intereses personales.

De forma general me aventuro a decir que el grupo no se ve inmerso en un sentido de responsabilidad compartida, tampoco existe apoyo ni confianza entre si. Aún cuando se sabe que la colaboración permite a los individuos desarrollar un entendimiento común, no se estimula un dialogo en el que se compartan experiencias, pensamientos, vivencias, aspiraciones, visiones y dificultades en un ambiente positivo y de apoyo.

La solidaridad, fundamento de unidad en cualquier sociedad, permite discernir quiénes, cómo, cuándo, por qué y para qué deben conjuntar su acción, personas o sociedades, para lograr metas comunes, a pesar de sus diferencias.

2.4. “ OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS ”

Se entiende por servicio público la actividad organizada que se realice conforme a las leyes o reglamentos vigentes con el fin de satisfacer en forma continua y permanente necesidades de carácter colectivo. La prestación de estos servicios son de interés público.¹¹

Públicos responden a una necesidad colectiva que debe ser atendida, es decir estos tienen por objeto solucionar las demandas sociales.

Para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deban ser observadas en el servicio público, independientemente de las obligaciones específicas que correspondan al empleo, cargo o comisión, todo servidor público, sin perjuicio o independientemente de sus derechos y deberes laborales, tendrá las siguientes obligaciones de carácter general:

- Cumplir con la máxima diligencia, el servicio encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso o ejercicio indebido de un empleo, cargo o comisión.
- Utilizar los recursos que tenga asignados para el desempeño de su empleo, cargo o comisión, las facultades que le sean atribuidas o la información reservada a que tenga acceso por su función.
- Observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de este.
- Observar en la dirección de sus subalternos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad.

¹¹ Ley orgánica del D.f., artículo 23 del 29 de diciembre de 1988.

- Observar respeto y subordinación legítima con respecto a sus superiores inmediatos o mediatos, que estos dicten en el ejercicio de sus atribuciones.
- Comunicar por escrito al titular de la dependencia u organismo el incumplimiento de las obligaciones o las dudas fundadas que le susciten la procedencia de las órdenes que reciba.
- Abstenerse de autorizar a un subordinado a no asistir sin causa justificada a sus labores por más de quince días continuos o treinta discontinuos con goce parcial o total de sueldo cuando las necesidades del servicio público no lo exijan.
- Abstenerse durante el ejercicio de sus funciones de solicitar, aceptar, o recibir, por sí o por interpósita persona, dinero, objetos, o cualquier donación, empleo, cargo o comisión para sí. Esta prevención es aplicable hasta un año después de que se haya retirado del empleo, cargo o comisión.
- Desempeñar su empleo sin obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el estado le otorga por el desempeño de su función.
- Proporcionar en forma oportuna y veraz, la información y datos solicitados por la institución a la que legalmente le compete la vigilancia y defensa de los derechos humanos, a efecto de que esta pueda cumplir con sus atribuciones

Con el propósito de elevar la calidad de la democracia de los servidores públicos dentro de la subdirección de servicios regionales en Nezahualcóyotl, de forma particular centrándose en la oficina de preescolar a fin de generar una administración gubernamental competitiva y eficiente, que cumpla con sus objetivos y al mismo tiempo frene la corrupción en sus distintas vertientes así como cualquier acto indebido del personal, a continuación se presenta una de las alternativas de innovación para este objeto de estudio.

Debemos convencernos de que cada uno tiene una serie de deberes que identifican lo que nos corresponde hacer y lo que podemos esperar que otros lo cumplan, cuando se realiza el rol de actividades cada una de las compañeras da su elección por el área que desea desempeñar, la mayoría se inclina por lo más sencillo, aquello que no le permita tener que desplazarse al departamento de preescolar en Naucalpan , sin esfuerzos. Quien elige algo inmediatamente se hace responsable de lo que eligió, no debe culpar a nadie.

Desde mi perspectiva creo que responsabilizarse, es decir dar cuenta de los actos, pensamientos, actitudes, etc., y dar cuenta cabal, con valor y hasta el final.

Si cada uno reconociera sus deberes y estuviera dispuesto a cumplirlos, no sería necesaria la aplicación de la ley, ni tanto disgusto y confusión, ni confrontaciones entre los integrantes de esta oficina.

El liderazgo debe entonces forjar una organización ideal concepto que según Badacarcco Joseph I. Jr, y Ellsworth Richard R. se define como “aquella que tiene objetivos claros, innova, atrae personal de gran talento, lo pone a prueba con elevadas normas y lo promueve basado en mérito es inmune a la burocracia. Es ética, inspiradora y su rendimiento económico es sobresaliente”.

Ello implica que cada individuo tenga que dejar sus intereses personales, sus individualidades, su egoísmo: “la primera de las fuerzas que dispersan los esfuerzos dentro de una organización”, y a cambio de ello vaya adquiriendo sentido de pertenencia, valores colectivos, para que la lucha sea por los intereses comunes. Así los intereses de la persona deberán estar subyugados por los del grupo o mejor por los de su organización ya sea esta la propia institución.

Sin embargo, lo que nos demuestra el ejercicio del liderazgo hoy reconocer que en la medida en que van surgiendo los problemas, se hace necesaria la presencia del líder, que los problemas no deben tomarse como tragedias, maldiciones o castigos, sino que ellos deben ser asimilados como oportunidades para desarrollar la creatividad, que

aquellos surgen cuando no hay personas interesadas en la organización y no se tiene la suficiente capacidad de prever y de anticiparse mediante la toma de decisiones inteligentes.

Tomemos conciencia de que requerimos de líderes que desafíen a los grandes cambios y que seamos capaces de competir ante otros, y de esa forma poder ayudar al crecimiento de nuestra Nación.

¡ Todos nosotros impactamos a diario las vidas de otras personas ! Y lo hacemos con nuestro aprecio o nuestra indiferencia, con nuestras alabanzas o con nuestras críticas, con nuestras sonrisas o con nuestro desdén. Lo triste es que casi siempre permitimos que esta oportunidad de impactar positivamente la vida de otras personas pase de largo, privándonos, no sólo de haber podido influir de manera positiva sobre la vida de otro ser humano, sino privándonos también de la satisfacción que trae el hacer esto.

CAPITULO III

"ANALISIS DE CASO"

APARTADO III “ ANÁLISIS DE CASO “

Nezahualcóyotl, geográficamente, se ubica en la porción oriental de la Cuenca de México y limita al norte con el Municipio de Ecatepec; al noroeste con la Delegación Gustavo A. Madero del Distrito Federal; al oriente con los municipios de Texcoco, Chimalhuacán y La Paz; al poniente con la delegación Venustiano Carranza (D.F.), y al sur con las delegaciones Iztapalapa e Iztacalco (D.F.). Su cabecera municipal se encuentra a los 19 grados latitud norte y 99 grados de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

El municipio tiene su nombre en honor al organizador de la alianza de los señoríos de Texcoco, Tlacopan y Tenochtitlán: Nezahualcóyotl. Es el municipio 120 del Estado de México, el cual se erigió el 23 de Abril de 1963, luego de una intensa lucha de los primeros pobladores que se asentaron en las colonias del entonces ex-vaso de Texcoco, donde se localizó el lago del mismo nombre.

Dentro de esta colonia se encuentra la subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcóyotl que designó un espacio para la Oficina de Preescolar. Dicha subdirección se localiza en una de las Avenidas principales de Nezahualcóyotl, como lo es Av. Texcoco (Juárez Pantitlán), que corre de poniente a oriente y une al Estado de México con el Distrito Federal. Paralelas a ellas se encuentran dos avenidas principales, al este Calzada Ignacio Zaragoza y al oeste avenida Pantitlán, la Subdirección esta a escasos 300 m, de Calzada I. Zaragoza y Pantitlán unos 500 m. esto constituye una excelente ubicación para cualquier Centro de Trabajo, lo que reduce el tiempo de traslado hacia la misma; sin embargo el traslado que realiza el personal de Preescolar de los diferentes sectores educativos como: 5 correspondiente a nezahualcóyotl, texcoco, La Paz, Chicoloapan, Chimalhuacán; sector 13, chalco, Ixtapaluca, Valle de Chalco, Amecameca, Tepetlixpa, Juchitepec, Ozumba, Ecatingo,

Tlalmanalco, Temamatla, Tenango y sector 14; Chiautla, Chinconcuac, Papalotla, Tepetlaxtloc, Atenco, Tezoyuca. Por lo cual la subdirección de Servicios Regionales permite.

3.1. “ Descentralización : Un antecedente obligado “

La oficina de preescolar pertenece oficialmente al Departamento de Educación Preescolar, ubicado en Tlalnepantla Edo.México. Pero actualmente las instalaciones son prestadas por el edificio de la Subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcóyotl por un convenio hecho entre S.E.I.E.M (Servicios Educativos Integrados al Estado de México y S.N.T.E sección 36.(Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación).

Esta Institución educativa se encuentra adscrita a los S.E.I.E.M., que es la organización que se encarga de la Educación en general en el Estado de México, los S.E.I.E.M. se distribuyen en cuatro Delegaciones de Servicios Educativos Regionales; éstas se localizan en: Ecatepec, Toluca, Naucalpan y Nezahualcóyotl, dentro de estas delegaciones se pueden encontrar las subdirecciones de los diferentes niveles Preescolar, Primaria y Secundaria.

Esta oficina actualmente tiene una antigüedad de casi tres décadas, no cuenta con un archivo histórico que pueda servir de apoyo para conocer a la Institución, solo es posible mencionar que constituye un gran crecimiento en cuanto a los Servicios que brinda en sus diferentes niveles Educativos a los usuarios finales, por ello es digno de estudio y análisis dentro del contexto de este trabajo de investigación, ya que presenta un caso único por las circunstancias en las que surge la descentralización de los Servicios Regionales, la problemática que la caracteriza, el esfuerzo, la colaboración de los empleados y autoridades para vencer y superar las adversidades a las que se enfrentaron por tener un edificio propio que permitiera de manera accesible iniciar algún trámite administrativo.

Uno de los objetivos por descentralizar los Servicios es que se pudiera agilizar cualquier trámite administrativo (credenciales, préstamos, pagos de licenciatura, trámites de ingreso al ISSSTE, certificación, etc.) . Ya fuese a padres de familia y/o docentes, evitando con ello un desplazamiento innecesario hasta Toluca o bien a donde se encontraban las Instalaciones en el Distrito Federal,. En la calle de Argentina en el centro, , para brindar una eficiente calidad de Servicio como Institución digna de la comunidad, dando cumplimiento a los objetivos de los S.E.I.E.M

Actualmente la Subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcóyotl en la oficina de Preescolar para la cual vengo desempeñando funciones administrativas desde hace 5 años, cumpliendo con un horario de 8:00 a 15:30 hrs. Se encuentra ubicado en: Av. Texcoco No. 116 Col. Juárez Pantitlán.

Tuvo sus variantes durante el proceso denominadas de la siguiente manera :

- ◆ U.S.D Unidad de Servicios Descentralizados
- ◆ U.S.A.D Unidad de Servicios Administrativos Descentralizados
- ◆ U.S.E.D.E.M Unidad de Servicios Educativos en el Valle de México

A partir de esta Región No. 1 se generaron tres Subsedes, Regional Ecatepéc, Naucalpan y la de Nezahualcóyotl en Enero de 1982.

Las personas que estamos encargadas de prestar el servicio cumplimos con una función asignada para este ciclo escolar 2004-2005, actualmente somos ocho personas las que conformamos la oficina de Preescolar en Nezahualcóyotl, cada una con sus años de experiencia, trayectorias compartidas que en determinado momento han influido con su participación para proporcionar un servicio a los sectores ya mencionados con sus diferentes distancias de traslado para realizar sus trámites administrativos.

La distancia de traslado de los sectores mencionados es variable , considerando la hora pico y las circunstancias de estas comunidades que en ocasiones no hay transporte de momento, genera otro factor importante para determinar el tiempo de traslado para las compañeras maestras hacia la subdirección de Nezahualcóyotl, de la oficina de preescolar, por mencionar algo: el municipio de Chinconcuac perteneciente al sector 14 genera un tiempo de aproximadamente una hora con cincuenta minutos, que en ocasiones se ven obligadas a encargarse de su grupo para llegar a tiempo, pero muchas veces no lo logran.

No existe conciencia de las situaciones que enfrentan y se ven afectadas de cierta manera las compañeras para llegar a esta oficina, situación que les ha hecho llegar a sus respectivos directivos, y autoridades superiores sobre la problemática que enfrentan toda vez que requieren de arreglar algún trámite, la actitud que manifiestan es desafiante y reprobable por parte de algunas integrantes de esta organización.

Ya que he descubierto que no existe una responsabilidad por ninguna de las partes que regulan el trabajo cotidiano, se carece de comunicación fluida, oportuna y eficaz entre los integrantes de esta organización, no hay una preocupación por atender las necesidades de los usuarios, que acuden a gestionar trámites administrativos personales. Difiero de los demás compañeros sobre el compromiso que hay con la organización para la cual se trabaja y que a más de uno nos permite ser el sustento de muchos hogares, no se este dando el rendimiento necesario para brindar un servicio de excelencia, pero al parecer eso no importa en mucho de los casos.

Es frecuente que las compañeras de la manera más acomodada y no molestarse en el momento en el que los usuarios tienen un asunto que tratar, respondan que no les corresponde esa función, sin más ni más o cuando se acerca la hora de su salida las 3:30 les responden venga mañana temprano, cuando se sabe de antemano que las maestras están frente a grupo y es casi imposible que realicen sus trámites antes de las 2:00 de la tarde aproximadamente por el traslado que hacen de sus centros de trabajo, fin cuantas cosas se generan por la falta de responsabilidad y capacidad de solucionar

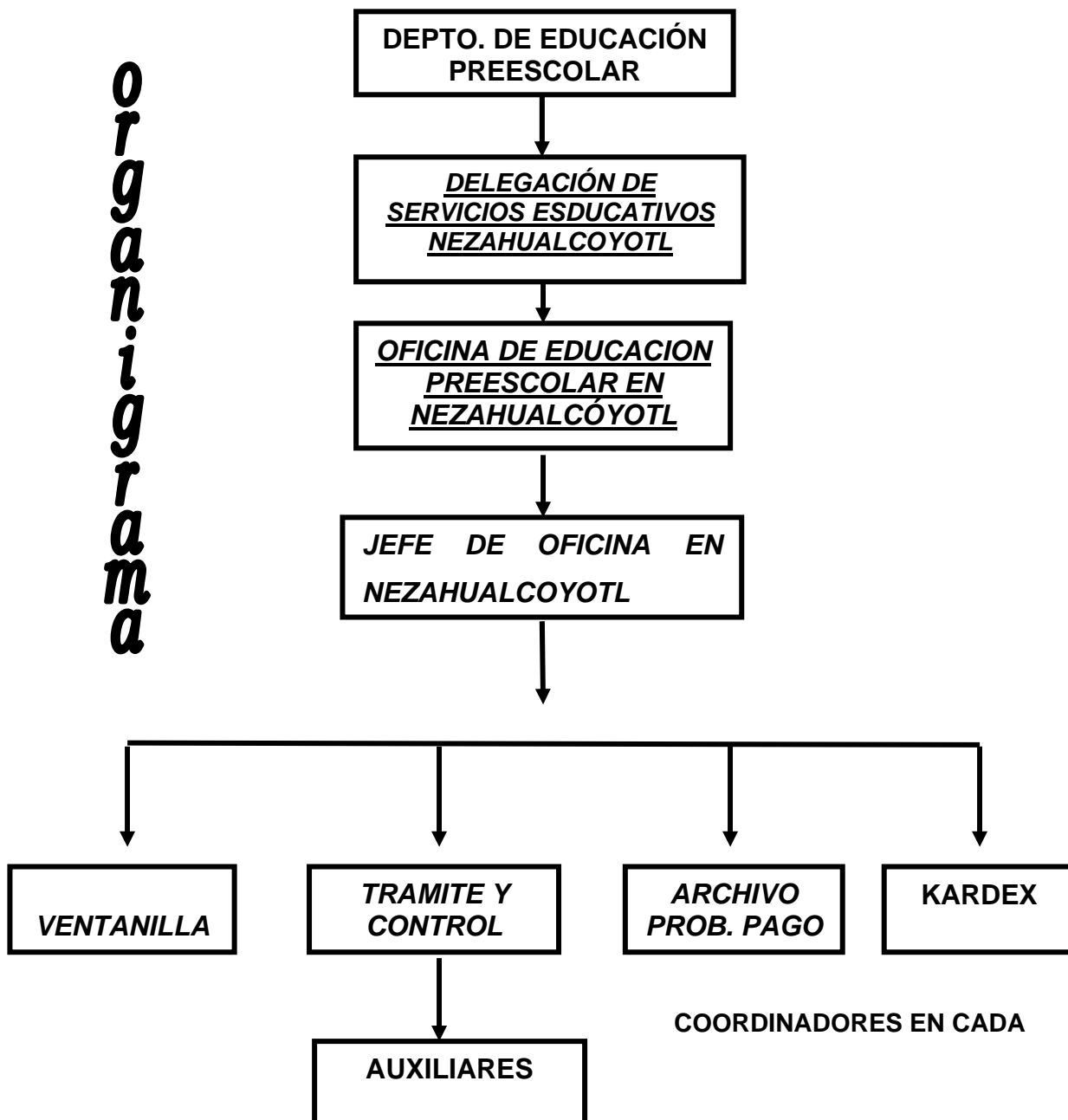
los problemas que les compete, simplemente por el hecho de pertenecer a esta organización (S.E.I.E.M.). Sin embargo se deslindan de ellos con una habilidad y cinismo que parece no repercutir en su trabajo (no se hacen llamadas de atención por parte del jefe de la oficina). Es necesario centrarse en el conflicto que está generando la deficiente calidad del servicio en parte por no cubrir el estatus del liderazgo que se requiere, y como consecuencia el Departamento de Preescolar , ubicado en bosques de los remedios en Naucalpan al que pertenece nuestra oficina desconoce cómo es el Servicio que reciben las compañeras maestras, desafortunadamente no se realizan supervisiones por parte de la Jefa de Recursos Humanos a estas oficinas, aunque al parecer lo contempla dentro de sus actividades a realizar, no se rinden reportes, ni estadísticas del tipo de servicio que brindamos.

Desde un enfoque de transición para lograr el cambio, notamos que la mayoría de las personas que laboran de manera cotidiana en esta dependencia se resisten de pronto al cambio, puesto que no lo han puesto en práctica, no se tiene la voluntad de hacerlo, incluso cuando son para su propio beneficio. Los cambios perturban las rutinas de su vida, ponen en tela de juicio las ideas sobre sí mismas y el mundo que las rodea y crean confusión y desorientación. Por consiguiente no espere de pronto que estas personas le den la bienvenida a su “nuevo yo“, el porqué ocurre esto es sencillo cuando se comienza la relación con los integrantes del grupo y no se les toma opinión, o se les escucha sobre aquello que no desean hacer, lleva a una respuesta negativa hacia el líder, en este caso al jefe de oficina, que prefiere disimular la situación y no entrar en controversia.

Una de las fases de la organización es la burocratización que señala que la organización comienza a requerir de reglas burocráticas para establecer todo el comportamiento organizacional dentro de estándares rígidos y dentro de un sistema de normas y de procedimientos para tratar con todas las contingencias posibles relacionadas con las actividades propias del trabajo. Se desarrolla una cadena de mando bien definida, una detallada visión del trabajo basada en la especialización y unas relaciones interpersonales entre los integrantes.

A continuación se detalla una estructura correspondiente a la oficina de preescolar en nezahualcóyotl, la cual presta un servicio público a la comunidad en sus diferentes localidades y que cumple cada una de ellas con áreas de mucha responsabilidad para la Institución Educativa de preescolar en el Valle de México.

3.1.1. “ Organigrama “



3.1.2. “Áreas de atención”

A) VENTANILLA

El área de Ventanilla corresponde a mi función, se realiza la recepción de documentación en original y copia tales como: formato de faltas injustificadas del personal de los diferentes sectores, reporte de Licencias médicas, reanudación de labores, Oficios de presentación, solicitud de días económicos, constancias de tiempo, cuidados maternos, permisos sindicales, cuidados familiares, memos de pago de diferencias de las personas que cubren una licencia de gravidez, notas malas, etc. Posteriormente se sellan las copias de las interesadas y llevo un registro en diferentes libretas, turnando dicha documentación al área de archivo de la oficina, y el documento original se envía en una relación semanal al Depto. de Preescolar, para que lo incorporen en su expediente o si es conveniente a los diferentes minutarios.

Hasta el momento la experiencia adquirida ha permitido tener un grato acercamiento con las maestras, ampliando cobertura de información de los puntos de junta que se realizan en el Depto. procurando cubrir las necesidades del servicio.

En esta área se actualizan los expedientes del personal adscrito de los sectores mencionados, incorporando documentos como: Filiación, Constancia de Servicios, Oficios de Carta poder, Formato Único de Personal (FUP).

Los expedientes de Efectos Cerrados y Bajas por diferentes causas se organizan por separado, Se brinda atención al personal que solicita la Validación de su Talón de Cheque, se proporcionan los expedientes a las áreas de Kardex, Trámite y Control, para verificar y cotejar Información así como al área de Relaciones Laborales, de la Delegación de Servicios Educativos, para el control y registro de la Información se utilizan libretas y carpetas.

B) TRAMITE Y CONTROL

Las compañeras que se encargan del área de Trámite y Control tienen 16 ,18 años de servicio en la Subdirección y la auxiliar cuenta con 20 años de servicio y 3 en funciones administrativas en la Subdirección tienen la consigna de recibir la documentación a los compañeros maestros que desean tramitar los siguientes movimientos: Cambios de Estado, Cambios de Centro de Trabajo, Licencias por Comisión Sindical, Licencias por asuntos particulares, Prejubilatorias, ,Jubilación, Corrección de datos, interinas para Gravidéz, en este periodo escolar se elaboran las Prorrogas de Licencia por Comisión Sindical (se manejan en tres periodos) y a su vez las altas de las personas que cubren dicha Licencia, Pago de Licenciatura, Pago de quinquenios, maestría, entre otros.

Y se hace la entrega pertinente a cada Qna. en el Depto. Para cotejo de firmas, control de plazas y posteriormente que proceda dicha solicitud.

C) ARCHIVO

En el área de archivo, las personas encargadas cuentan con 22 y 17 años de servicio en esta Dependencia, a pesar de la trayectoria compartida, no contribuyen para el mejoramiento del servicio, dentro de sus actividades deben dar de alta expedientes, realizan actualizaciones del personal adscrito de los sectores 5,13,14 y 17, incorporando documentos como: Constancia de Servicios, solicitudes de días económicos, cuidados maternos Oficios de Carta poder, Formato Único de Personal (FUP) de los movimientos que realizan, documentación soporte: acta de nacimiento, filiación, documentos de preparación.

Los expedientes de Efectos Cerrados y Bajas por diferentes causas se organizan por separado, Se brinda atención al personal que solicita la Validación de su Talón de Cheque, se proporcionan los expedientes a las áreas de Kardex, Trámite y Control, para verificar y cotejar Información así como al área de Relaciones Laborales, de la

Delegación de Servicios Educativos, para el control y registro de la Información se utilizan libretas y carpetas.

D) PROBLEMAS DE PAGO

La compañera encargada de problemas de pago tiene 14 años de servicio, no tiene un trato adecuado con las maestras, debe recibir la documentación respectiva de las peticiones de las maestras, verificar que esté completa, y corroborar con la nómina, kardex, debe tener un vínculo con las distintas áreas, para elaborar Constancias de Servicios y Solicitudes, teniendo toda la documentación bien requisitada, se relaciona y se envía al Depto. Cuando se generan rechazos, se elaboran Constancias de Servicio y solicitudes, de la misma manera que se informa a los usuarios vía telefónica para que lleven la documentación a formas y así poder agilizar el trámite. En los casos de Cambio de Estado del Personal, se está pendiente para verificar que salga el pago de parte proporcional de aguinaldo, se les agiliza elaborando la Constancia de Servicios para que cuando lleguen a cobrar no tengan problemas., se tiene comunicación con el Depto. Por los diferentes problemas de pagos, (parte proporcional de aguinaldo, pago de diferencias, reexpedición de cheques cancelados, pago de prima vacacional y Quincenas atrasadas que no son cobradas por los habilitados y de inmediato los cancelan.

Al ser aceptado el trámite se procede a la revisión de nóminas adicionales para verificar si salieron pagos, avisando a los interesados oportunamente.

E) KARDEX

Bien, esta función es cubierta por otra de las compañeras que cuenta con 16 años de servicio, ella tiene relación con el área de trámite y control para verificar los movimientos que realizaron las maestras en cada quincena, debe actualizar la historia de las claves presupuestales, realizándolo con la plantilla de personal, nomina y

expedientes también, siguiendo así el desempeño de nuevo kardex con plazas de nueva creación, las que obtuvieron cambio de Región, Clave o Sector.

Otra de las funciones a realizar es la verificación de los expedientes turnados por el Depto. con el objetivo de incrementar la apertura de la tarjeta Kardex, en caso de no existir se elabora con las reglas establecidas, esta información es solicitada a menudo por el área de trámite y control, quienes efectúan los movimientos del personal adscrito a esta dependencia.

Se registra después de cada entrega de Trámite y Control los movimientos con números de lote, Centros de trabajo, Efectos y Código.

Como pudimos darnos cuenta de la serie de actividades que requieren de un buen desempeño laboral pero que además debe cumplir con lo que establece la misión y la visión de esta Institución que más adelante se refiere.

Es necesario retomar que no solo el grupo esta fallando como se explicó en un inicio, la situación del liderazgo también esta siendo afectada para el buen funcionamiento y logro de los objetivos, ya que no involucra a todas las personas para compartir información relacionada con los trámites solicitados, no se sabe la situación en la que se encuentren, si estos procedieron o en su defecto fueron rechazados.

La información teórica sobre el liderazgo en este trabajo me ha permitido ver el estilo de liderazgo ejercido, el que más coincide en esta oficina, el que adopta un sistema de rienda suelta o bien liderazgo liberal. Ya que mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en algunas compañeras la autoridad para tomar decisiones en muchos de los casos, sin tomar la responsabilidad que esta dentro de sus funciones, ocasionando en su mayoría confusiones, discrepancias, a veces se tiene libertad para las decisiones grupales, con participación mínima del líder, solo como observador, en ocasiones tanto la división de las tareas como la escogencia de compañeros queda a cargo del grupo. Generando un trabajo por si solo deficiente, sin una visión o propósito alguno.

Presenta absoluta falta de control sobre las funciones que en algún momento designo por cubrir mero requisito, por otra parte él tampoco hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos, tan solo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le llega a preguntar en el Depto. de preescolar, la Jefa de Recursos Humanos sin precisar realmente el quehacer cotidiano. Además este estilo proporciona muy poco contacto y apoyo para los empleados .

Con lo que respecta a las reuniones, se llegan a dar de manera ocasional, y cuando esto ocurre es un verdadero fracaso ya que no maneja una orden del día, no existe un objetivo o propósito claro de la reunión, desorganización en la reunión, se le da poca seriedad. Una mal liderazgo en las reuniones genera varios tipos de problema, no se cuenta con un registro de la ideas visible para todos, que sirva para discutir, planear y decidir. No existe claridad y acuerdos en cuanto al papel y responsabilidades de los participantes o acerca de lo que se intenta lograr en la reunión. Cualquiera de estos problemas basta para limitar enormemente la utilidad de las reuniones.

Se consideró necesario después de haber realizado una revisión exhaustiva sobre el tema que fue necesario desarrollar un cuestionario que permitiera ver el grado de relación que existe entre liderazgo , la calidad en el servicio y clima organizacional , por lo que se aplicó a las ocho compañeras de la oficina de Preescolar en Nezahualcóyotl para determinar los factores que influyen dentro del Desarrollo Organizacional que no permiten cumplir con lo establecido en la misión y visión de la Institución educativa.

Se consideraron los siguientes aspectos para ofrecer como prueba:

1. ¿Sienten seguridad de tener un empleo de base, al grado de no preocuparse por perderlo?

La mayoría señala que en la medida del sueldo percibido es la forma en que trabajan

2. ¿Sienten apoyo y protección del líder y la parte sindical?.
3. ¿De que tipo?
4. ¿Cuentan con flexibilidad en tiempos y espacios dentro de su labor cotidiana ?.
5. ¿Consideras que dentro del horario de trabajo, las funciones que desempeñas son concluidas de manera eficiente?
6. ¿Existe control riguroso de la asistencia del personal de la oficina y sanciones?.
7. ¿Cómo es el trato entre los integrantes de esta oficina?
8. ¿Conoces las funciones de las demás compañeras?
9. ¿Conoces cual es la misión y visión de la Institución para la cual trabajas?
10. si tuvieras que proponer algo en beneficio de la oficina ¿qué propondrías?

Los resultados arrojados del cuestionario, de manera general permiten ver cual es el grado de responsabilidad que existe por su quehacer laboral, la postura ante las circunstancias de riesgo, y la actitud que tienen de proporcionar un buen servicio a los usuarios finales de esta organización, también refieren el acercamiento y cooperación entre los integrantes como miembros de los S.E.I.E.M

Consideraron en su mayoría, que la distribución de trabajo es injusta por lo que mientras no sea equitativo el trabajo dejarán que las cosas sigan igual, sin desgastarse, ni hacer un mayor esfuerzo para lograr una buena calidad pues ya que el desempeño laboral ni para bien, ni para mal no repercute para efectos de pago.

De las ocho personas encuestadas , tres precisan que su trabajo debe ser únicamente dentro del horario que se estableció en su contrato y su función específica, no importando desatender otras actividades propias de la oficina , atender a la gente en el mostrador cuando no les corresponde , tampoco hay la disposición por parte de algunas integrantes para desplazarse al Depto. de Preescolar a realizar trámites o corregir algún rechazo, hacen del conocimiento del jefe de la oficina que necesitan alguna compensación adicional (pagos de viáticos). Una vez más termina asumiendo la responsabilidad de los integrantes para evitar confrontaciones.

En cuanto al Jefe de Oficina consideran que carece de compromiso para sí mismo y de credibilidad, pues están consciente de que es fácil de manipular y engañar, está disponible para los empleados, aunque las retribuciones no sean congruentes el trato es sencillo y deja ver que existe abuso de confianza y por tal motivo no existe respeto para él como autoridad, y consciente de ello no se les elabora escritos para hacer del conocimiento de la Jefa de Depto. de Preescolar en el Valle de México. La Profra. María Teresa Aragón Cattar

Otra de las respuestas expuestas fue que de las ocho personas encuestadas , cinco confían en que mientras sigan apoyando al SNTE, están ellos comprometidos en apoyar alguna situación de riesgo en su trabajo.

Sólo dos personas conocen cual es la misión y visión como objetivo que tiene la institución para brindar Un Servicio de Calidad

Otra de las preguntas relacionadas con el clima dentro de la organización , no es algo que les quite el sueño o les preocupe, mantener algún tipo de amistad con todas, recordemos que suelen formarse grupitos dentro de la misma

También desconoces el procedimiento que tiene cada área, ya que mencionan no les compete saber lo que no les toca hacer.

Por lo que se refiere a las evaluaciones realizadas para participar en el grupo de carrera administrativa, es risorio pues no se visualiza al equipo de trabajo desde el punto de vista que se tiene que diferenciar el trabajo verdadero que realizan algunas compañeras, por lo cual manifiestan conformidad por el puntaje que se les otorga por un trabajo que si bien es cierto es deficiente y es evaluado con el máximo de puntos. Pero además otros aspectos que se evalúan como la productividad, puntualidad, eficiencia y buen desempeño laboral no coincide con la realidad cotidiana, por obvias razones es poco efectivo.

Señalan que cuando existen conflictos en algunas instancias (como del pago de parte proporcional de aguinaldo, o que no entró a tiempo algún trámite) , la persona encargada de la función no toma la decisión para hacer algo al respecto, tampoco dan la cara , quien termina justificándola y asumiendo el rol de cada una es el mismo Jefe de Oficina ante los usuarios, para así verse como un buen líder que atiende a los usuarios cuando prefiere no dar la orden de que la persona responsable de cada área resuelva el problema.

Con lo que respecta de la gente que presenta problemas severos de actitud es mínima para emprender retos dentro de la organización , pero además dos integrantes más al parecer piensan que no existen concesiones para las que de alguna manera se esfuerzan de manera profesional, realizando estudios de Licenciatura y Maestría para cambiar esa imagen y actitud de servir con una buena calidez humana y continuar colaborando, no quiero decir que la preparación sea exacta para cambiar las actitudes de la gente, sería lo ideal que se formacen con esa línea de trabajo por brindar un servicio amable y con la firme convicción de que se debe proporcionar soluciones a las demandas de los usuarios finales

Por otro lado cabe mencionar la orientación que se debe tener presente como integrantes de una Institución u organización:

Por ultimo no hay dentro de sus propuestas algo productivo de manera general, excepto dos compañeras que refieren hace falta tener más comunicación con el líder de la oficina, sobre las relaciones humanas , proponen algunos cursos de motivación personal, entre otros.

Me parece importante rescatar las opiniones que se tienen sobre estos aspectos que se trabajaron en el cuestionario, resultan ser opiniones que se tienen que analizar con mayor cuidado y con ello poder lograr buenos resultados después de su estudio , para un mejoramiento dentro del clima organizacional.

Dentro de las posibilidades de mejora se considera necesario retomar algunas para intentar ponerlas en práctica y valorar sus resultados.

- ❖ Se debe dictar talleres frecuentes de relaciones humanas para mejorar el clima afectivo en el personal jerárquico y administrativo que contribuya a mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa.
- ❖ Se debe promover actividades de integración que favorezcan y fortalezcan las relaciones interpersonales e identidad institucional favoreciendo un clima organizacional bueno o excelente.
- ❖ Se debe firmar convenios con instituciones superiores para incentivar la preparación de líderes educativos en los trabajadores de la Institución, con el fin de mejorar las estrategias del desarrollo laboral y personal, para poder lograr el involucramiento en todas las actividades de mejora organizacional.
- ❖ Se debe fomentar foros de participación interna y externa de trabajadores, que sena lugar de reflexión y debate con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales, el clima organizacional y reforzar el liderazgo de las Instituciones Educativas.

Séller opina que la tarea principal del líder en el ámbito de la atribución consiste en clasificar las causas del comportamiento del seguidor o subordinado en una de las tres dimensiones de la fuente: la persona, la entidad o el contexto. Es decir, para cualquier comportamiento dado, tal como la mala calidad de los resultados, la labor del líder es determinar si la mala calidad fue causada por la persona (por ejemplo capacidad inadecuada), la tarea (la entidad) o por un conjunto único de circunstancias que rodean el suceso (contexto).

A continuación haré una breve reseña de las causas de los aspectos descritos:

- La persona
- La entidad
- El contexto

El líder para esto busca tres tipos de información: la particularidad, la consistencia, o frecuencia con que sucede el comportamiento.

La teoría de la atribución ofrece un marco de referencia para explicar con más perspicacia el comportamiento del líder que la teoría de los rasgos de comportamiento personal. La teoría de la atribución pretende explicar porque suceden los comportamientos.¹⁶ la teoría puede ofrecer algunas predicciones acerca de la respuesta del líder al comportamiento del trabajador tiene un efecto en el desempeño y en la satisfacción en el trabajo del empleado, y en consecuencia hacen que el líder modifique su estilo de liderazgo.

Causante: el comportamiento del líder causa impacto en el comportamiento del seguidor y el comportamiento del seguidor influye en el comportamiento del líder

¹⁶ Mitchell, Terrence R; Green, S. C y Wood. Robert E., "A attributional Model Of leadership and the poor Performing Subornidate: Development Validation ", en Research in Organizational Behavior, Staw Barry M y Cummings, Larry L., eds, Greenwich, Conecticut, Jal Press, 1981

Este argumento será sustento del comportamiento que se da de manera cotidiana en la oficina para determinar que efectivamente, el tipo de líder con el que se cuenta por el momento es de poco carácter, y no efectúa las sanciones correspondientes para la falta de cumplimiento y de disposición de alguna indicación dada algunos integrantes de la misma.

3.1.3. “ Visión y Misión“

Efectivamente como en muchas Organizaciones, esta tiene un ideal que aunque no se lleva a la práctica, muchos tratamos de no olvidar el objetivo del porque estamos aquí.

Nuestra **visión** es: ser una institución de excelencia, basada en valores éticos que satisfagan las necesidades de la comunidad educativa ante el reto de la obligatoriedad, del servicio y las demandas de la sociedad.

Pero contamos también con una **misión**, ¿cuál es?, la de proporcionar un servicio educativo de calidad a través de una administración eficiente y organización en todas las Instituciones del nivel de preescolar.

La administración eficiente de la que estamos hablando es un proceso de mejoramiento continuo, cumplir, asumir responsabilidades, dirigir, satisfacción de los usuarios, haciendo lo correcto al primer intento deberían ser las intenciones o pretensiones de cualquier organización que quiera dar una solución con el fin de contribuir. Si no se está mejorando constantemente, entonces se ha fallado desde el principio.

Entendamos como organización aquellos sistemas sociales, que crean expectativas sobre los comportamientos individuales. Tales expectativas dan lugar a determinados papeles que han de ser desempeñados. Algunas personas cumplirán papeles de líder, mientras que otras desempeñarán los de seguidores.

En este aspecto, los trabajos de Kotter (2000) se han orientado a establecer una clara diferencia entre administración y liderazgo:

La administración es un conjunto de procesos que pueden hacer que un sistema complicado de personas y tecnología funcione sin problemas. Los aspectos más importantes de la administración incluyen planear, presupuestar, organizar, proveer personal, controlar y resolver problemas.

El liderazgo es un conjunto de procesos que dan lugar a organizaciones en primer lugar, o que las adapta a circunstancias significativamente cambiantes. El liderazgo define cómo debería ser el futuro, alineando a la gente con esa visión y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos (pág.28).

El liderazgo es lo que da a una organización la visión y la capacidad para traducir esa visión en realidad.

3.1.4 “ Posibilidades de cambio dentro de la organización”.

En una revisión reciente de la bibliografía se identificaron diversos métodos que se pueden aprovechar para manejar el cambio planificado¹⁷. Aunque la terminología que se aplica a los diversos métodos varíe de un autor a otro, y de un partidario a otro, el tema subyacente sigue siendo el mismo. Los métodos para efectuar el cambio van desde la aplicación del poder, en cualquiera de sus formas, hasta la aplicación de la razón.

La aplicación del poder para generar el cambio implica el uso de la coerción. En las organizaciones, en general se considera que los dirigentes son quienes poseen el poder y que pueden aprovecharlo para obligar a los subalternos a cambiar en la dirección deseada.

¹⁷Lovelady. Louise, Change Strategies and the use of OD Consultants to Facilitate Change: Part 1, Leadership and Organizational Development journal 5, núm 2, 1984, págs. 3-5

La aplicación de la razón para generar el cambio se fundamenta en la difusión de información antes y acerca del cambio pretendido; el supuesto subyacente consiste en que la razón prevalecerá por si sola y que todos los participantes y los partidarios del cambio optarán por ella.

Si solo el manejo, sino la responsabilidad del centro, se involucren y tengan una actividad positiva que desee y revalore las ventajas para considerarlas en su práctica cotidiana .

Si hemos admitido que el liderazgo es un fenómeno social tenemos que admitir que en éste se presenta una relación dual que involucra al líder y a sus subalternos, así pues, cuando el liderazgo es fuente no hay conflictos los miembros del grupo se muestran más colaboradores y productivos. En la actualidad este proceso dual, se supone que es más participativo y corresponsable para los trabajadores y el líder, pues existe el supuesto de que se esta viviendo una renovación y fortalecimiento de la interacción de éstos. El líder influye entre los integrantes del grupo y también es influido (Venís y Nanus,1985). Los integrantes del grupo no son tan pasivos ni tan sumisos como parece; ni el líder tiene tanto poder como aparenta (Gadner,1980). El líder es sustentado por el poder que los trabajadores le confieren y éstos, proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos. Los empleados no entregan la confianza a sus dirigentes sólo se las prestan (Césares, 1994) .

Lo anterior nos permite pensar que en un determinado contexto y con un determinado grupo un líder puede funcionar perfectamente bien, mientras que en otro contexto no sería un líder, o tal vez sí lo sería, pero menos efectivo y vital.

Es tan importante la relación entre los integrantes de la organización, que al observarla meticulosamente uno puede darse cuenta de la fortaleza o debilidad del liderazgo.

Césares asegura que hay cuatro síntomas de desintegración del liderazgo:

- 1.- El exceso de discusiones y conflictos interpersonales.
- 2.- La indiferencia o pasividad para apoyar al grupo o a la cabeza de éste.
- 3.- Cuando subgrupos o personas del equipo de trabajo huyen o se aíslan del resto.
- 4.- Cuando subgrupos o personas del equipo se confabulan en subgrupos, destruyendo el esfuerzo comunitario (ibídem).

Los cuatro puntos anteriores hablan de desintegración del liderazgo, ahora bien, hay que aclarar que esto sólo sucede cuando el líder es incapaz de conciliar intereses y unificar al grupo para conseguir la meta que se han propuesto, pues no hay que perder de vista, jamás, que los conflictos entre miembros de grupos humanos siempre existen.

No podemos olvidarnos de un importante elemento que construye o destruye o destruye a hombres, a mujeres y también a líderes: la comunicación, la cual gesta lo que se conoce como la opinión pública, la cual bien manejada constituye una fuente de poder para el líder. Todo líder debe manejar la opinión del grupo y ésta, por cierto es procesual, por tanto cambiante en el tiempo, el hecho de no hacerlo lo condena a su derrota.

Es por ello que hoy está de moda medir la opinión pública a través de encuestas, para saber quien ganará una elección; y dentro de las organizaciones hacer diagnósticos de clima organizacional, lo cual permite saber formas de pensar, actitudes, sentimientos, relaciones interpersonales, etc., del grupo con respecto al grupo y con respecto al líder.

IV

"PROPUESTA"

APARTADO IV PROPUESTA

Con el presente apartado podremos retomar ciertos elementos que nos darán la pauta para el desarrollo óptimo de un cambio necesario para beneficio de la organización como tal y poder cumplir las expectativas de los compañeros maestros que acuden a este centro de trabajo para realizar sus diferentes trámites personales.

La supervivencia de nuestra civilización, dicen los autores de la teoría de las relaciones humanas, dependerá de la capacidad del hombre para llevar acabo invenciones sociales capaces de aprovechar todas sus energías físicas para el uso constructivo de la sociedad. Es necesario cambiar el comportamiento de las personas en sus relaciones recíprocas, sin restringir su libertad, ni limitar su potencial de desarrollo, para que se acepten y respeten recíprocamente, cualquiera sea su raza, religión, política, o nacionalidad. en consecuencia es necesario una tecnología social para orientar programas de cambio social, describiré que los grupos pueden participar por lo menos, desde tres perspectivas diferentes, y posteriormente se hablará de manera particular de cada una de ellas, el grupo como instrumento de cambio, el grupo como meta de cambio y finalmente el grupo como agente de cambio.

4.1. Principios básicos para Iniciar los cambios

La transición de un estilo controlador a otro facilitador implica cambios; cambios mentales y de liderazgo, cambios de la forma en que los líderes se relacionan con sus seguidores y éstos con sus líderes, cambios de la forma en que se realizan los trabajos, cambios de tipo de comportamiento y un desempeño que debe recompensarse, y cambios de la manera en que los integrantes de un grupo deben relacionarse entre sí. Cabe aclarar que estos cambios de manera simultanea, no se da de manera simple.

Pero es importante que los líderes que desean lograr la transición a un enfoque más facilitador deberá considerar los siguientes principios que rigen al cambio:

- ❖ Los cambios necesitan tiempo
- ❖ Un cambio es un proceso, no una decisión.
- ❖ Un cambio requiere mucha experiencia y práctica en cuanto a la nueva forma de hacer las cosas.

Si bien es cierto que los líderes que buscan propiciar cambios deben tener presente el esfuerzo tan grande que representa , es necesario que se aseguraren de que su grupo de trabajo tengan todas las oportunidades para iniciar con nuevos métodos de hacer las cosas mientras se dedican a sus actividades de manera cotidiana

4.1.2. Tips para un cambio seguro en la gestión

- Proceda a uno o dos cambios simultáneos. Sin tratar de atacar en todos los frentes al mismo tiempo.
- Permita que transcurra un tiempo para que se consolide el cambio. Los cambios nunca son fáciles y la gente necesita tiempo para aprender nuevas maneras de trabajar en conjunto.
- Recompense los esfuerzos para cambiar; de lo contrario, no se modificaran los hábitos.
- Tenga presente el objetivo. La meta no es contar con un grupo, sino aumentar la productividad y la satisfacción de los empleados.
- Logre algún avance diario en la consecución de sus metas. No permita que el tiempo transcurra sin actuar en la dirección adecuada.
- Use la planeación y la evaluación del progreso como herramientas en el recorrido hacia el objetivo.
- Tenga paciencia con la gente. Los cambios son difíciles e incluso amenazantes para algunas personas.

- Reconozca que usted solo no puede cambiar las organización y prepare sus planes de acuerdo a este principio.

¿QUE SE DEBE ESPERAR? (Reacciones más comunes).

Las personas se resisten a los cambios, incluso cuando son para su propio beneficio. Los cambios perturban las rutinas de su vida, ponen en tela de juicio las ideas sobre sí mismas y el mundo que las rodea y crean confusión y desorientación. Por consiguiente , es conveniente saber porque sucede esto, cuando se comienza la relación con los integrantes del grupo y se intenta escucharlos, al principio estarán un poco recelosos. Su actitud será desconfiada, esperando a ver las reacciones.

Pueden simplemente evitar exteriorizar su opinión, temerosos de lo que se diga pueda usarse en su contra.

Otra reacción típica es cuando finalmente se le pide a la gente que piense, liberarán sus frustraciones en un rato. Aprovecharán la oportunidad para hablar de todo aquello que les disgusta, es conveniente pedir ejemplos y pedir aclaraciones cuando sea confusa su exposición. Deberá mostrar su capacidad para escuchar sin emitir juicios, tratando de no aparecer defensivo.

4.2. Estilo de liderazgo a desarrollar

Los lideres pueden aplicar un modelo simple para asegurarse de la participación de los empleados y aumentar la productividad:

- Propósitos definidos.- permite contar con metas comunes

El liderazgo con propósitos definidos significa usar las metas como medio motivador para los grupos, para que esto de resultados, se requieren que sean retadoras, positivas y realistas, darlas a conocer a toda la gente interesada en ello.

- Poder de participación.- Este conduce al alto grado de interacción e involucración que necesitan los integrantes del grupo (compartir experiencias y estar abiertos a propuestas).
- Propuestas por consenso.- ayudan a preservar la autoestima y propician las comunicaciones abiertas. Por otro lado la participación y el consenso sirven para generar confianza mutua y respeto para las diferencias entre los integrantes del grupo.
- Proceso dirigido.

Este modelo incluye las funciones clave del liderazgo: fijar metas y objetivos claros y definidos, involucrar al personal, buscar el consenso en los asuntos importantes y prestar atención tanto a las actividades de trabajo como a las relaciones que se dan en el grupo.

Uno de los principios básicos de la facilitación es propiciar que los demás resuelvan los problemas para los cuales estén capacitados. La involucración puede alentarse aprendiendo técnicas para motivar a los demás a resolver sus propios problemas

4.3 Importancia en la comunicación

En la teoría de las relaciones humanas la comunicación es importante para la relación entre las partes y para explicar con claridad a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Los subordinados deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de suplirles las necesidades. A su vez los superiores deben recibir de los primeros un flujo de comunicación capaz de darles una idea adecuada de lo que está sucediendo.

En este punto se hará hincapié sobre la importancia de la comunicación suele ser para cada uno de nosotros y la manera como se han afrontado situaciones en que el problema básico es la comunicación. Ya sea entre personas, naciones, dentro de las organizaciones o en grupos pequeños, las rupturas en la comunicación están a la orden del día.

Sería muy difícil descubrir algún aspecto del trabajo de un líder en el que no intervenga la comunicación. Surgen problemas serios cuando se entienden mal las indicaciones, cuando las bromas casuales en un grupo de trabajo provocan ira o cuando se distorsionan los comentarios informales de un alto jefe, se origina en una ruptura en alguna parte del proceso de comunicación., la verdadera disyuntiva es si los gerentes se comunican bien o mal, es decir la comunicación misma es inevitable en el funcionamiento de la organización; pero la comunicación eficaz si es evitable.

A pesar de los notables adelantos en las tecnologías de la comunicación e información, deja mucho que desear la comunicación entre las personas dentro de las organizaciones.¹⁸ la comunicación entre las personas no depende de la tecnología, sino más bien de fuerzas dentro de la gente y su entorno, ya que es un proceso que sucede “dentro” de la gente.

La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos principales:

- Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas;
- Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Estos dos propósitos, en conjunto, promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y a lograr un mejor desempeño en las tareas.

¹⁸Krippendorf, Klaus, * An Epistemological Foundation for Comunication*. Journal of Communication, verano de 1984. Págs. 21-36

A medida que los integrantes intercambian información e ideas de lo que han adquirido por separado o en grupos más pequeños, el grupo se va fortaleciendo.

4.3.1 Proceso de la Comunicación

Para poder apreciar debidamente cada elemento del proceso, examinaremos como funciona la comunicación.

Expertos dicen que la comunicación es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor. La comunicación tiene éxito únicamente si el comunicador logra transmitir dicho entendimiento al receptor. De hecho la palabra **comunicación** deriva del latín communis, que significa “común”, y el comunicador pretende establecer una “comuni3n “ con el receptor por tal se puede definir a la comunicaci3n como la transmisi3n de informaci3n como la transmisi3n de informaci3n y entendimiento mediante la utilizaci3n de s3mbolos comunes; estos 3ltimos pueden ser verbales o no.

El comunicador. Dentro del marco de la organizaci3n, el comunicador es un empleado con ideas, intenciones, informaci3n y un prop3sito para comunicarse.

El codificador. Dado un comunicador, se tiene que efectuar el proceso de codificaci3n para que se traduzcan las ideas de 3ste a un conjunto sistem3tico de s3mbolos: un lenguaje que exprese el prop3sito del comunicador. La principal forma de codificaci3n es el lenguaje. Por ejemplo, el gerente suele tomar la informaci3n contable, los informes de venta y los datos de computaci3n y los traduce a un solo mensaje.

La funci3n de la codificaci3n es, entonces, proporciona una forma en que las ideas y los prop3sitos se pueden expresar como un mensaje.

El mensaje. El resultado del proceso de codificaci3n es el mensaje; el prop3sito del comunicador se expresa en forma de mensaje, ya sea verbal o no verbal. Los gerentes tienen diversos prop3sitos al comunicarse, tales como hacer que otros comprendan sus ideas, o generar una acci3n.

No son obvios, sin embargo, los mensajes no intencionados, que se pueden transmitir por medio del silencio o con una falta de acción respecto a algún asunto especial, así como las decisiones acerca de qué metas y objetivos no se deben perseguir y de qué métodos no se deben de utilizar un método de evaluación del desempeño en vez de otro puede transmitir un mensaje a cierta gente; la decisión de un mensaje transmitido mediante posturas corporales, expresiones faciales y movimientos de manos y ojos son tan importantes como la comunicación verbal.

Los mensajes no verbales: la información que un comunicador transmite que no se relacione con la información verbal – es decir, los mensajes no verbales o la comunicación no verbal – es una área de creciente interés para la investigación de los científicos del comportamiento.

4.4. La comunicación dentro de las organizaciones

Comunicación descendente: comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hacia los más bajos; incluye políticas, instrucciones y memorandos oficiales.

Comunicación ascendente: comunicación que fluye de los niveles inferiores a los superiores en la organización, incluye buzones de sugerencias, reuniones de trabajo y procedimientos de reclamación.

Comunicación horizontal: comunicación que fluye a través de las funciones en la organización; es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones de la organización.

Comunicación transversal: comunicación que cruza las funciones y niveles en las organizaciones; es importante cuando los miembros no pueden comunicarse mediante los canales ascendentes, descendentes u horizontales.

Las comunicaciones interpersonales; comunicaciones que fluyen entre los individuos en situaciones personales cara a cara y de grupo

La lectura de Edmond Marc y Dominique Picard nos da elementos necesarios para reflexionar sobre la comunicación desde los diferentes modos de comportamiento como una mirada, una sonrisa o un gesto, aunque no se intercambia palabra alguna existe una forma de interacción (entendida mejor como la comunicación no verbal), que prevalece en las relaciones que se establecen con el jefe de oficina y los subordinados, me ha tocado en diversas ocasiones que dentro de los puntos de junta se les pide el apoyo para asumir alguna comisión extra, por decir algo: se tenía que nombrar al nuevo habilitado para que realizara los cobros de cada quincena en la misma Subdirección, pero después de haber transcurrido unos minutos no hubo disposición por parte de las compañeras para asumir ese nuevo rol, dirigió su mirada hacia mi el jefe de oficina invitándome de manera indirecta para aceptar dicha comisión , desafortunadamente uno mucha veces vende cierta parte de su libertad por los favores recibidos en algunos momentos , en consecuencia no hay manera de negarse. Cabe aclarar que no hay disposición alguna por aceptar actividades adicionales por parte de algunas integrantes de esta oficina.

Es conveniente retomar lo que reflexiona Victor Sastre “ el lenguaje es lo que posibilita la relación entre las personas, sin la cual no hay vida social “

APARTADO V

" CONCLUSIONES "

APARTADO V “CONCLUSIONES ”

Realizar este trabajo de investigación me permitió vivir y aprender cómo se manifiestan los elementos que hacen a la estructura de un grupo. Descubrir la manera en que se desarrolla el análisis situacional dentro de esta organización, que evidentemente se carece de un servicio de calidad eficiente, por el grado de relación que existe entre liderazgo, clima organizacional y el servicio de calidad que proporcionan los integrantes como servidores públicos de una sociedad que demanda este mismo. Así mismo considero necesario que se contemplen las posibles alternativas que se mencionan dentro del apartado de los anexos para que se logre el propósito establecido de la Institución Educativa.

Se ha expuesto que el tema del liderazgo ha estado presente en el tapete de la discusión, a lo largo de la historia de la humanidad. Ha sido tratado de diferente forma dependiendo básicamente de los fines que se perseguía con su teorización. El fenómeno de liderazgo como tal, es sociólogo ya que habla de una relación dual: líder-subalternos pero también es un fenómeno psicológico donde se deja ver fascinación, idealización, identificación, etc., del grupo de subalternos para con el líder. En esta relación están presentes el control, el status pero sobre todo el poder de ejercer un buen liderazgo que permita favorecer un clima organizacional.

En este momento, después de haber argumentado en mi trabajo he construido una idea sobre el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de un objetivo específico.

Yo consideraba que en una organización debía haber un liderazgo el cual llevara la batuta, decidiera, conciliará, en fin pero después de haber revisado argumentos teóricos durante el proceso de esta investigación y documentación recabada , recupero de los elementos ya antes vistos la imprescindible necesidad de un liderazgo eficaz, ya que la

no congruencia con los requerimientos mínimos han repercutido de manera significativa para nuestra organización y realizo una pregunta generadora **¿ Cómo se llega hacer jefe de una Institución ?**, es decir cuál es el perfil que toman en cuenta.

Puesto que el departamento de preescolar no ha establecido hasta el momento un perfil de líder que permita tener un referente ante los retos que se visualizan día con día dentro de las organizaciones, pero además sus repercusiones, a manera de sugerencia sería conveniente plantear un proyecto de esta naturaleza para ver si este cubre con las características y cualidades que debe tener un líder eficaz.

Es conveniente señalar que dada la complejidad de las practicas cotidianas dentro de la organización y los cambios tan acelerados que enfrentamos en todos los ámbitos relacionados con la calidad en el servicio en las diferentes instituciones gubernamentales, es necesario enfocar la preparación del personal desde una perspectiva de formación permanente, donde integremos procesos como formación inicial, formación en servicio, capacitación y actualización y enfatizamos los procesos de sistematización e investigación de las prácticas cotidianas que surgen dentro de un clima organizacional, inquieto, crítico e innovador, logrando con ello un mejor servicio.

Durante el estudio de caso pude revisar los elementos teóricos metodológicos que me permiten tener otra visión y reflexionar sobre la importancia que tiene el desarrollo de una organización, su proceder y la manera en que repercute con las actividades específicas de cada sujeto hacia los usuarios, la poca eficiencia y falta de profesionalismo para cumplir con las metas establecidas dentro de la misión y la visión.

Este nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno institucional demanda de los lideres.

Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las organizaciones modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

El liderazgo empieza por una elección. "El hombre, en última instancia, se determina a sí mismo y acaba siendo lo que hace de sí mismo". Lo que mejora a las personas "depende de sus decisiones, no de las condiciones". Hay dos cosas que nadie se libra de hacer en esta vida: morir y tomar decisiones. Negarse a una elección es, en sí mismo, una elección. La vía de la autoridad y el liderazgo empiezan con la voluntad, la cual consiste en las elecciones que se hacen para que los actos sean consecuentes con las intenciones.

Considero importante mencionar que el liderazgo que no es una cuestión de personalidad, poses o carisma, sino de lo que se es como persona. Es una cuestión de sustancia. Es decir, de carácter. "Las ideas se convierten en actos, los actos en nuestro carácter y nuestro carácter en nuestro destino. No vemos el mundo como es, vemos el mundo como somos; vemos y encontramos aquello que andamos buscando".

El líder que se funda en la autoridad está llamado a hacer un sinnúmero de elecciones y sacrificios. Se requiere mucha disciplina. La misión de forjarse una autoridad al servir a aquellos que están bajo su responsabilidad, puede dar a ese hombre, a esa mujer, un verdadero objetivo en esta vida. Dirigir con autoridad requiere mucho trabajo, pero por supuesto "los que siguen a todo el mundo, nunca les seguirá todo el mundo".

Recomendaciones.

Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización por que puede hacer perder la objetividad al líder.

El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscará alternativas que no solo sea satisfactorias sino óptimas.

Que su toma de decisiones sean gradual, directivo, analítico, conceptual y conductual.

El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.

Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando la esencias de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas .En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los coordinadores del trabajo en altos rangos cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

Finalmente me parece pertinente reconocer algunas limitaciones que afectaron la investigación durante el desarrollo de este trabajo, una de ellas fue que se limita a una Institución Educativa, en funciones administrativas de nivel preescolar. Sin embargo resultó un ejercicio interesante que me permitió realizar un análisis situacional y encontrar los elementos que otra tuve que ver con la investigación bibliográfica, pues no se encontraron trabajos que analicen simultáneamente las tres variables: liderazgo, relaciones interpersonales, y clima organizacional, en las investigaciones halladas son tratadas cada variable aisladamente, en su caso esto se convirtió en una oportunidad de tratar de aportar algo novedoso utilizando las herramientas metodológicas que la propia licenciatura en educación aportó a mi formación profesional.

Solo me resta éxito a aquellas Instituciones que en la búsqueda de mejorar su desempeño se decidan llevarla a la práctica.

APARTADO VI ANEXO DE ACTIVIDADES.

EL LIDERAZGO EN LA GENERACIÓN DE UN SERVICIO DE CALIDAD Y EFICIENTE.

PROBLEMÁTICA: Estoy trabajando sobre el liderazgo , porque quiero averiguar de que manera repercute en la calidad del servicio que se le brinda al público, para comprender sus causas y poder mejorar la atención a los usuarios.

Las siguientes estrategias están programadas para dar un taller de 10 sesiones con un tiempo aproximado de dos semanas de 40 a 50 minutos, todas ellas justificables.

“EL LIDERAZGO EN LA GENERACIÓN DE UN SERVICIO DE CALIDAD Y EFICIENTE”.

PROPÓSITO GENERAL :

Promover la participación del personal en la socialización de problemas para dar posibles soluciones en equipo de trabajo, generando un ambiente cordial y de respeto.

ACTIVIDADES:

Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

- 1.- Se selecciona la situación que va a representar definiéndola con toda claridad, a ello contribuyen los miembros del grupo aportando datos para imaginar mejor la situación, la conducta de los personajes, etc.
- 2.- Se eligen los actores, se prepara el escenario lo más sencillo posible (una parte de él puede imaginarse con una sencilla descripción)
- 3.- Se dan unos minutos a los actores para ubicarse en su papel y esbozar un plan de su actuación.
- 4.- Desarrollan la escena con espontaneidad, pero tratando de reproducir con exactitud la situación definida.
- 5.- El grupo sigue la acción participando en ella emocionalmente (en mayor grado según el impacto que logren los actores).
- 6.- Se termina la representación cuando se considera que ha proporcionado al grupo los elementos necesarios.
- 7.-Se hace el comentario y discusión de la representación dirigida por la autoridad.
 - Escriba cada uno tres o cuatro hechos sobre el mismo problema en tarjetas separadas, sin emitir opiniones ni juicios.
 - Mezclar las tarjetas e intercambiarlas al azar. Lea cada uno en voz alta las que les tocaron y luego agrupen las semejantes.
 - Jerarquicen por orden de importancia y den a todos la posibilidad de opinar.
 - Cada uno de los presentes propongan por escrito alguna acción para resolver el problema.
 - Concluyan con reflexiones sobre como conviene analizar los problemas, reuniendo el máximo de datos y clasificándolos, antes de ponerse a buscar soluciones.

- En parejas identifiquen experiencias personales de problemas en cada área que no hayan sido resueltos de forma eficiente.
- Dialoguen en pareja. Sobre como son las actitudes ante el trabajo y los compañeros por parte de la autoridad inmediata. (aprecio, desprecio, entusiasmo, rechazo, colaboración , individualismo.) y si ayudan o estorban durante el proceso.

TÉCNICA :

ROLE PLAYING (Escenificación)

Tema vivencial sobre el tipo de servicio que reciben los usuarios.

MATERIAL :

Rotafolio

Papel bond

Marcadores

Masking tape

Tarjetas

Accesorios para representar la escenificación lo más sencillo posible.

y la participación del grupo.

TIEMPO :

50 minutos

Primera sesión

“FORTALECER UN ESTILO DE LIDERAZGO MAS EFICAZ”

PROPÓSITO GENERAL :

Sensibilizar a los participantes de la importancia de brindar un servicio de calidad eficiente, como fuente de innovación organizativa basada en un Liderazgo eficiente, que aprendan las actitudes y técnicas más favorables para su manejo. Pero además que reflexionen sobre la redefinición de las funciones y competencias de gestión del Líder eficaz.

ACTIVIDADES:

Formación de 2 equipos con 5 integrantes cada uno.
Distribución de documento para cada equipo.
Lectura y análisis al interior de los equipos.
Un representante expondrá el tema que correspondió al equipo.
En plenarias, se efectuará la vinculación de los temas.
Resumir o bien unificar las ideas

TECNICA :

EXPOSICIÓN DE GRUPO

Preguntas de la lectura
Integración grupal: “ Asigname un color “ (ANEXO1)
Panel funciones del un Liderazgo eficaz por equipo
Conclusiones individual y/o grupal

MATERIAL:

Documento : LIDERES Estrategias para un liderazgo eficaz

TIEMPO :

Segunda sesión 40 minutos.

ASIGNAME UN COLOR

LA PRESENTE DEBE INICIAR BAJO ESTOS TERMINOS.

MI NOMBRE ES. _____ Y PUEDES ASIGNARME EL
COLOR _____ PORQUE _____

HOJA DE INFORMACIÓN

INSTRUCCIONES: Te pediremos que te presentes al grupo, seleccionando uno de los colores descritos a continuación, basado en las características que se señalan de acuerdo al color y no en la preferencia que tengas sobre el color. Cuando te presentes, comenta por qué esas características son aplicables a tu persona.

ROJO. Es el color de la extroversión, de las personas con anhelos, apetitosas, y con un deseo de vivir con plenitud . aquellos que se identifican con este color, tienen más interés en el mundo que los rodea que en ellos mismos; son algo agresivos, impulsivos y probablemente atléticos. Tienen tendencias a exagerar y son rápidos para dar a conocer sus sentimientos y emociones a los demás. Las personas identificadas con el “rojo”, forman sus opiniones rápidamente, las expresan someramente y escogen bando con facilidad, pero pueden ser persuadidas fácilmente, para cambiar de opinión.

NARANJA. Connota personas que son extrovertidas, pero menos agresivas e intensas que aquellas que escogen el “rojo”. El naranja es el color de aquéllos llenos de optimismo y expectativas. Son personas capaces de hacer amigos rápidamente; tienen un talento sorprendente para hablar de cualquier tema. Son personas de buenos sentimientos, amistosas y sociables. Aquellas personas que se seleccionan el naranja, se preocupan profundamente por las personas y son políticos naturales.

AMARILLO. Es un radiante color asociado con el intelecto superior, lo prefieren aquéllos cuyas expectativas son altas y que constantemente buscan autorrealizarse. El “amarillo” está bien informado de hechos contemporáneos; tiene mentalidad superior y disfruta haciendo uso de ella. Tienden hacer personas reservadas pero no limitadas. Son aceptadas y admiradas por su organización mental.

VERDE. Es preferido por aquellos que representan un balance entre la extroversión y la introversión; mientras socializan son constantes, perseverantes, sensibles y respetuosos.

También son ambiciosos, sin ser indebidamente agresivos. Para los que prefieren el verde, es importante el status social, el económico y su reputación.

AZUL. Representa a personas que prefieren la vida en calma, limpios, ordenados, con paz y tranquilidad. Son introvertidos, seguido deliberan y tienden a la introspección, sin llegar a intelectualizar. El azul es para personas centradas, diligentes, trabajadoras y persistentes en la búsqueda del éxito y con afán de hacer dinero. Son admirados y respetados por su sensibilidad y el control de sus emociones. Los “azules”, saben como concentrarse y cómo aceptar responsabilidades y obligaciones.

MORADO. Son aquellas personas introspectivas, probablemente temperamentales y creativas. Tienen un profundo entendimiento y regularmente observan cosas que pasan inadvertidas para otros. El “morado” tiene grandes ideas de cómo debería de ser el mundo entero; tienen que hacer cosas de gran relevancia y realmente desean realizarlas; son apasionadamente devotas. Son versátiles en las artes, buscadoras de cultura y sienten admiración por lo artístico.

CAFÉ. Es preferido por aquellas personas que son estables de diversas formas, persistentes, tenaces, racionales y sensibles .el café identifica a personas que tienden a darse sus gustos, se manifiestan siempre jóvenes y parecen nunca cambiar. Son capaces de pensar bien las cosas y asumen responsabilidades. Son incapaces de prometer algo que no van a cumplir, son concienzudos en todo lo que emprenden.

BLANCO. Es totalmente una mezcla de todos los colores algunas veces considerados muy impersonales; los que tienen preferencia por el “blanco”, se caracterizan por su inocencia, pureza y castidad.

NEGRO. Representa un sin fin de cosas para diferentes personas, aun cuando es asociado con el luto, en otras situaciones representa sofisticación, formalidad, don de gentes, elegancia, discreción y sagacidad. Aquellos que prefieren “negro”, contemplan la vida un tanto

fría y la retan de una manera valiente. Se dedican a lo suyo y esperan que los demás hagan lo mismo.

**“PROPICIAR UN ESTILO DE LIDERAZGO CON EQUIDAD
PARA CREAR UN AMBIENTE DE TRABAJO FAVORABLE”**

PROPÓSITO GENERAL :

Que los participantes desarrollen habilidades que les permita asumir su rol de manera responsable para el mejoramiento de la calidad del servicio que se les otorga a los usuarios.

ACTIVIDADES :

- Tamaño del grupo: de 15 a 20 personas
- Trabajo de forma individual
- Se distribuye el cuestionario entre los participantes; se solicita que revisen con cuidado el cuestionario.
- Se pide que den su puntuación y se anote el resultado en la pizarra para hacer una suma y cuantificación global e intercambien los cuestionarios.

TECNICA:

“ DALE UNA ESTRELLA A TU JEFE “

- USOS: Permite valorar las actitudes de las personas que tengan responsabilidades de jefatura.
- Sirve para hacer un autodiagnóstico en las actividades del jefe de oficina.
- Propicia la retroalimentación para mejorar el estilo de liderazgo.

MATERIALES:

- * Salón amplio e iluminado
- * Cuestionario “Adaptabilidad y de la eficacia del líder”
- * Lápices
- * Pizarrón o rotafolio
- * Hoja de reflexiones para el procesamiento

DURACION:

- 10 minutos para el cuestionario
- 20 minutos para la discusión de los resultados
- Total: 30 minutos

Tercera sesión

DESCRIPCION DE LA ADAPTABILIDAD Y DE LA EFICACIA DEL LÍDER

- 1.- SUS SUBORDINADOS NO HAN RESPONDIDO A SUS CONVERSACIONES AMISTOSAS Y A SU EVIDENTE PREOCUPACION POR EL BIENESTAR DE ELLOS. LA PRODUCTIVIDAD ESTÁ BAJANDO VERTIGINOSAMENTE.
 - A. ENFATIZA EL USO DE PROCEDIMIENTOS UNIFORMES Y LA NECESIDAD DE QUE SE EJECUTEN TAREAS.
 - B. ESTA DISPONIBLE A ENTABLAR EL DIALOGO PERO NO EJERCE PRESIÓN PARA ELLO.
 - C. DIALOGA PRIMERO CON LOS SUBORDINADOS Y LUEGO FIJA METAS.
 - D. EVITA INTENCIONALMENTE LA INTERVENCIÓN

- 2.- LA EFICIENCIA OBSERVABLE DE SU GRUPO SE HA INCREMENTADO. USTED SE HA CERCIORADO DE QUE TODOS LOS MIEMBROS DEL MISMO CONOZCAN BIEN SUS ROLES Y NORMAS DE TRABAJO.
 - A. ENTABLA UNA INTERACCION AMISTOSA PERO CONTÍNUA ASEGURÁNDOSE DE QUE TODOS LOS MIEMBROS DEL MISMO CONOZCAN BIEN SUS ROLES Y NORMAS DE TRABAJO.
 - B. NO TOMA NINGUNA ACCION DEFINITIVA
 - C. HACE TODO LO POSIBLE PARA QUE EL GRUPO SE SIENTA IMPORTANTE E INTERESADO.
 - D. ENFANTIZA LA IMPORTANCIA DE LAS FECHAS LÍMITES Y LAS TAREAS.

- 3.- ALGUNOS MIEMBROS DE SU GRUPO NO HAN PODIDO RESOLVER POR SI MISMOS UN PROBLEMA QUE SE PRESENTÓ. NORMALMENTE USTED LOS HA DEJADO SOLOS. EL DESEMPEÑO DEL GRUPO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES HAN SIDO BUENAS.
 - A. INTERESA AL GRUPO Y JUNTOS SE DEDICAN A LA SOLUCION DE PROBLEMAS.
 - B. DEJA AL GRUPO QUE LO RESUELVAN POR SÍ SOLO.
 - C. ACTUA CON RAPIDEZ Y FIRMEZA PARA CORREGIRLO Y REDIRIJIRLO.
 - D. ANIMA AL GRUPO A TRABAJAR SOBRE EL PROBLEMA Y SE MUESTRA ACCESIBLE PARA EL DIÁLOGO.

- 4.- USTED ESTA CONSIDERANDO REALIZAR UN CAMBIO IMPORTANTE. SUS SUBORDINADOS TIENEN UN MAGNIFICO HISTORIAL DE LOGROS Y RESPETAN LA NECESIDAD DEL CAMBIO.
 - A. PERMITE QUE EL GRUPO SE INVOLUCRE EN EL DESARROLLO DEL CAMBIO, PERO NO PRESIONA.
 - B. ANUNCIA CAMBIOS Y LOS IMPLANTA CON UNA SUPERVISION ESTRICTA.

- C. PERMITE AL GRUPO FORMULAR SU PROPIA DIRECTRIZ.
 - D. INCORPORA LAS RECOMENDACIONES DEL GRUPO PERO DIRIGE EL CAMBIO.
- 5.- EL DESEMPEÑO DE SU GRUPO HA VENIDO DECAYENDO DURANTE LOS ULTIMOS MESES. LOS MIEMBROS NO SE HAN PREOCUPADO POR CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS. CONTINUAMENTE NECESITAN RECORDATORIOS PARA EFECTUAR SUS TAREAS A TIEMPO. LA REDEFINICIÓN DE ROLES HA AYUDADO EN EL PASADO.
- A. PERMITE AL GRUPO FORMULAR SU PROPIA DIRECTRIZ.
 - B. INCORPORA LAS RECOMENDACIONES DEL GRUPO PERO SE CERCIOA DE QUE SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS.
 - C. REDEFINE METAS Y SUPERVISA CUIDADOSAMENTE SU REALIZACIÓN.
 - D. PERMITE LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO PARA FIJAR LAS METAS PERO NO PRESIONA.
- 6.- SE ENFRENTA A UNA SITUACIÓN QUE FUNCIONA EFICIENTEMENTE. SU PREDECESOR FUE UN ADMINISTRADOR QUE DIRIGÍA CON MUCHA FIRMEZA. USTED DESEA MANTENER LA PRODUCTIVIDAD PERO QUERRÍA COMENZAR A HUMANIZAR EL AMBIENTE.
- A. HACE TODO LO POSIBLE PARA QUE EL GRUPO SE SIENTA INTERESADO E IMPORTANTE.
 - B. ENFATIZA LA IMPORTANCIA DE LAS FECHAS LÍMITE Y LAS TAREAS.
 - C. EVITA INTENCIONALMENTE EL INTERVENIR.
 - D. CONSIGUE QUE EL GRUPO PARTICIPE EN LA TOMA DE DECISIONES PERO SE CERCIOA DE QUE LOS OBJETIVOS SE CUMPLAN.
- 7.- USTED ESTA CONSIDERANDO REALIZAR CAMBIOS IMPORTANTES EN LA ESTRUCTURA DE SU ORGANIZACIÓN. LOS MIEMBROS DEL GRUPO HAN HECHO SUGERENCIAS ACERCA DE LOS CAMBIOS NECESARIOS. EL GRUPO HA DEMOSTRADO FLEXIBILIDAD EN SU ACTUACIÓN DIARIA.
- A. DEFINE EL CAMBIO Y SUPERVISA CUIDADOSAMENTE.
 - B. ADQUIERE LA APROBACIÓN DEL GRUPO RESPECTO AL CAMBIO Y PERMITE QUE SUS INTEGRANTES ORGANICEN SU IMPLEMENTACIÓN.
 - C. ESTÁ DISPUESTO A REALIZAR LOS CAMBIOS RECOMENDADOS PERO MANTIENE EL CONTROL DE SU IMPLANTACIÓN.
 - D. EVITA LA CONFRONTACIÓN Y DEJA LAS COSAS COMO ESTÁN.

- 8.- LA PRODUCTIVIDAD Y LAS RELACIONES DE GRUPO SON BUENAS. USTED EXPERIMENTA CIERTA INSEGURIDAD ANTE SU FALTA DE DIRECCIÓN DEL GRUPO.
- A. DEJA AL GRUPO TRANQUILO.
 - B. DISCUTE LA DISCUTE LA SITUACIÓN CON EL GRUPO Y LUEGO INICIA LOS CAMBIOS NECESARIOS.
 - C. TOMA LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA ENCAMINARA SUS SUBORDINADOS A TRABAJAR EN UN SISTEMA BIEN DEFINIDO.
 - D. CUIDAD DE NO PERJUDICAR LAS RELACIONES JEFE-SUBORDINADOS HACIENDO EXCESIVO USO DE SU AUTORIDAD.
9. SU SUPERIOR LE HA DESIGNADO PARA ENCABEZAR UN COMITÉ DE TRABAJO, QUE ESTÁ MUY ATRASADO EN PRESENTAR LAS RECOMENDACIONES DE CAMBIO SOLICITADAS. EL GRUPO NO TIENE UN CONCEPTO CLARO DE SUS METAS. LA ASISTENCIA A LAS SESIONES HA SIDO MEDIOCRE. SUS REUNIONES SE HAN CONVERTIDO EN EVENTOS SOCIALES.
- A. DEJA QUE EL GRUPO LO RESUELVA.
 - B. INCORPORA LAS RECOMENDACIONES DEL GRUPO PERO SE CERCIOA DE QUE LOS OBJETIVOS SE CUMPLAN.
 - C. REDEFINE METAS Y SUPERVISA CUIDADOSAMENTE SU EJECUCIÓN.
 - D. PERMITE QUE EL GRUPO SE INVOLUCRE EN LA FIJACIÓN DE LAS METAS PERO NO LO PRESIONA.
10. SUS SUBORDINADOS, DE ORDINARIO CAPACES DE ASUMIR RESPONSABILIDAD, NO ESTAN RESPONDIENDO FAVORABLEMENTE A SU RECIENTE REDEFINICIÓN DE LAS NORMAS.
- A. PERMITE QUE EL GRUPO PARTICIPE EN LA REDEFINICIÓN DE METAS PERO NO LO PRESIONA.
 - B. REDEFINE NORMAS Y SUPERVISA CUIDADOSAMENTE SU APLICACIÓN
 - C. EVITA LA CONFRONTACIÓN AL NO EJERCER PRESIÓN ALGUNA.
 - D. INCORPORA LAS RECOMENDACIONES DEL GRUPO PERO SE CERCIOA DE QUE SE CUMPLAN LAS NORMAS.
11. SE LE HA ASCENDIDO A UN NUEVO CARGO. LA AUTORIDAD ANTERIOR NO SE INVOLUCRABA EN LOS ASUNTOS DE SU GRUPO. EL GRUPO HA MANEJADO ADECUADAMENTE LAS TAREAS Y SU PROPIA DIRECCIÓN. LAS INTERRELACIONES DEL GRUPO SON BUENAS.
- A. TOMA LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA ORIENTAR A SUS SUBORDINADOS A TRABAJAR EN UN SISTEMA BIEN DEFINIDO.

- B. INVOLUCRA A SUS SUBORDINADOS EN LA TOMA DE DECISIONES Y APOYA LAS CONTRIBUCIONES VALIOSAS.
- C. ANALIZA EL RENDIMIENTO PREVIO DEL GRUPO Y LUEGO EXAMINA LA NECESIDAD DE APLICAR NUEVOS PROCEDIMIENTOS.
- D. CONTINUA SIN OCUPARSE DEL GRUPO.

12. INFORMACIONES RECIENTES INDICAN LA PRESENCIA DE ALGUNAS DIFICULTADES INTERNAS ENTRE SUS SUBORDINADOS. EL GRUPO CUENTA CON UN HISTORIAL ADMIRABLE DE LOGROS. SUS INTEGRANTES HAN CUMPLIDO EFICIENTEMENTE CON LAS METAS A LARGO PLAZO Y HAN TRABAJADO EN ARMONÍA DURANTE EL PASADO AÑO. TODOS ESTAN BIEN CALIFICADOS PARA SUS TAREAS.

- A. ENSAYA SUS SOLUCIÓN CON LOS SUBORDINADOS Y ANALIZA LA NECESIDAD DE NUEVOS MÉTODOS.
- B. PERMITE QUE LOS INTEGRANTES LO RESUELVAN POR SI MISMOS.
- C. ACTÚA RÁPIDA Y FIRMEMENTE PARA CORREGIR Y REORIENTAR.
- D. ESTÁ DISPONIBLE PARA EL DIÁLOGO CUIDANDO DE NO DAÑAR LAS RELACIONES ENTRE JEFE Y SUBORDINADO.

“ACTITUDES Y TECNICAS MAS FAVORABLES EN EL MANEJO DE CONFLICTOS”

PROPÓSITO GENERAL :

Que los participantes tomen en cuenta la importancia de los conflictos en la vida individual e institucional, que aprendan actitudes y técnicas favorables en su manejo, haciendo una revisión previa de las líneas de conflicto que consideren existen en cada área.

ACTIVIDADES:

* Tamaño del grupo: de 15 a 20 personas

Se les muestra al auditorio una película de un hecho cotidiano en el momento en el que un usuario es atendido por uno de los empleados de manera clandestina y poco servil.

*Se formula la primera pregunta acerca del tema que se va a tratar, uno de los integrantes del panel inicia la conversación y se establece el diálogo, se efectúan nuevas preguntas hasta agotar el tema, unos cinco minutos antes de la terminación del diálogo, se invita a que hagan un resumen breve de sus ideas.

*Se destacan las conclusiones más importantes, al finalizar se puede invitar a los integrantes del grupo a cambiar de ideas sobre lo tratado, de una manera informar el estilo de un foro.

TECNICA:**“ FORO “**

- Uso: El grupo en su totalidad discute informalmente un tema, hecho o problema, conducido por un coordinador.
- Contribuirá para dar oportunidad de participar a todos los presentes para tratar un tema o problema determinado.

MATERIAL:

- Sala o área despejada
- Video, Televisión y película de un hecho cotidiano
- Hojas blancas
- Agua embotellada,

DURACION: 1 hora**Cuarta sesión**

“PRINCIPIOS BASICOS PARA UN ENTORNO DE TRABAJO COOPERATIVO”.

PROPÓSITO GENERAL :

Que los participantes apliquen estos principios a su trabajo, para que logren conseguir interacciones sólidas y positivas con los demás. A continuación se presentan los principios y el modo de usarlos para demostrar valores compartidos y desarrollar relaciones cooperativas.

ACTIVIDADES:

- * Se seleccionan los participantes tomando en cuenta capacidad, originalidad y posibilidad de abordar los diferentes aspectos del tema.

- * En reunión con los mismos se traza un plan guía suficientemente flexible

- * Como coordinadora hago la presentación de los miembros y se lanza la primera pregunta acerca del tema “ **Como trabajar los trámites de prorroga de forma eficaz para evitar rechazos** “.

- * Se entabla el diálogo entre los miembros, estimulado, orientado y de forma animada por mí, la cual no emite sus opiniones.

- * Los miembros hacen un breve resumen de sus ideas y el enseguida se destacan las conclusiones más importantes.

Principios básicos a considerar:

- 1) Centrarse en la situación, el problema o la actitud, no en la persona.
- 2) Conseguir que los demás confíen en si mismos y tengan un alto nivel de autoestima.
- 3) Establecer relaciones constructivas.
- 4) Tomar la iniciativa para mejorar las cosas
- 5) Predicar con el ejemplo

TECNICA:

“ PANEL “

*Uso: cuando se pretende la comunicación de ideas sobre un tema, en un ambiente de espontaneidad que promueva el interés en forma natural.

MATERIAL:

- Un salón lo suficientemente amplio e iluminado
- Agua embotellada
- Hojas blancas
- Marcadores y lápices
- Rotafolio

DURACION:

De 45 a 50 minutos

Quinta sesión

“ESTRATEGIAS PERSONALES PARA ENFRENTARSE AL CAMBIO”

PROPÓSITO GENERAL :

Que los participantes conozcan las técnicas y estrategias que le ayudarán a navegar entre el oleaje de cambios y a emerger de la experiencia con nuevas técnicas, conocimientos y habilidades.

Aprenderán a reconocer sus respuestas al cambio, a valorar y comprender los motivos del cambio, a trabajar de forma eficaz con aquellos que oponen resistencia al cambio y a realizar acciones positivas y conseguir que los demás colaboren en el éxito del cambio.

ACTIVIDADES:

- Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.
- 1.- Se selecciona la situación que va a representar definiéndola con toda claridad, a ello contribuyen los miembros del grupo aportando datos para imaginar mejor la situación, la conducta de los personajes, etc.
 - 2.- Se eligen los actores, se prepara el escenario lo más sencillo posible (una parte de él puede imaginarse con una sencilla descripción).
 - 3.- Se dan unos minutos a los actores para ubicarse en su papel y esbozar un plan de su actuación.
 - 4.- Desarrollan la escena con espontaneidad, pero tratando de reproducir con exactitud la situación definida.

- 5.- El grupo sigue la acción participando en ella emocionalmente (en mayor grado según el impacto que logren los actores).
- 6.- Se termina la representación cuando se considera que ha proporcionado al grupo los elementos necesarios.
- 7.- Se valoran los resultados en forma general con la ayuda de las siguientes

ACCIONES CLAVE:

- A) Reconocer las acciones propias
- B) Valorar el impacto del cambio
- C) Buscar y reconocer las reacciones de los demás
- D) Realizar acciones positivas individuales y con los demás

TECNICA:

“ROLE PLAYING (Escenificación)”

*Uso: Incorporación de personas externas, incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes valores y actitudes, o estilos administrativos son diferentes a la de los miembros actuales.

Tema vivencial sobre la reestructuración de la organización

MATERIAL :

- Rotafolio
- Papel bond
- Marcadores
- Masking tape

- Tarjetas
- Accesorios para representar la escenificación lo más sencillo posible.
- y la participación del grupo.

DURACION :

50 minutos

Sexta sesión

“ESTABLECER PRIORIDADES CON EFICACIA EN EL AREA DE TRABAJO Y SU VIDA PERSONAL”

PROPÓSITO GENERAL :

Que los participantes establezcan prioridades con eficacia, ya que dependerá en gran medida de la habilidad que tenga para comunicarse con los demás, de enfrentarse con eficacia a las interrupciones, clarificar tareas, pedir ayuda y delegar tareas.

Estás técnicas le ayudarán a enfrentarse a acontecimientos inesperados, a establecer un orden de prioridades para tareas simultáneas , a tomar decisiones razonadas sobre la organización del trabajo.

TECNICA:

“PRIORIZANDO CON EFICACIA”

*Uso: Aprenderá técnicas interpersonales que le permitirán simplificar su trabajo y hacerlo más productivo.

DESARROLLO:

En equipo de tres personas y de conjunta se les proporcionará parte de las actividades que se realizan durante un día de trabajo.

Se les pedirá en mesa redonda que seleccionen según cada criterio lo más urgente que elaborar.

Socializarán cada equipo y darán sus puntos de vista de acuerdo a la selección hecha.

Alternarán las diversas actividades para encontrar la manera de priorizar y hacerlo más productivo

Expondrán sus inquietudes y ofrecerán algunas experiencias de las actividades que realizan en su vida personal.

ACCIONES CLAVE:

- a) Decir cuando, poner límites a su disponibilidad
- b) Aprender más y clarificar el ámbito de la tarea
- c) Pedir ayuda cuando así se requiera

MATERIAL:

- Se requiere de un salón amplio
- Botellas de agua
- Trámites para elaborar como: reporte de incidencias, trámites de prorroga de enero-diciembre, pago de licenciatura , atención al público de forma general, etc.
- Hojas blancas
- Lapiceros
- Hoja para rotafolio

DURACIÓN:

35 minutos

Séptima sesión

“COMO COMUNICAR IDEAS Y OPINIONES DURANTE UNA REUNION LABORAL”

PROPÓSITO GENERAL :

Que los participantes conozcan las técnicas necesarias independientemente de la situación, para la presentación de ideas. Esto ayudará a comprender las necesidades de sus interlocutores y a comunicar su mensaje con eficacia para obtener los mejores resultados.

TÉCNICA:

“LLUVIA DE IDEAS”

*Uso: cuando se pretende ejercitar y desarrollar la actividad creadora mediante la intuición y generación de ideas

DESARROLLO:

- Se informa con anticipación al grupo sobre el tema o asunto a tratar.
- Como instructora daré las indicaciones sobre el procedimiento a seguir y se designará un secretario para tomar nota.

- Se inicia la libre exposición de ideas, no hay crítica ni censura de las mismas para propiciar la espontaneidad.

- Una vez aportadas las ideas, se examina la posibilidad de ponerlas en práctica según la realidad y pensando también en el “cómo”

- Se realiza una síntesis y todos trabajan en la elaboración de las conclusiones.

Considerando de antemano los siguientes aspectos:

- 1.- Establecer el objetivo
- 2.- Captar el interés
- 3.- Exponer el punto principal
- 4.- Ofrecer información complementaria
- 5.- Resumir y sugerir una acción

MATERIAL:

- Sala amplia y con iluminación
- Café y galletas
- Hojas blancas y marcadores

DURACIÓN:

30 minutos

Octava sesión

“ENFRENTARSE A COMPORTAMIENTOS EMOCIONALES EN EL AMBITO LABORAL Y PERSONAL”

PROPÓSITO GENERAL :

Que los participantes comprendan el papel que juega el comportamiento emocional en el lugar de trabajo y a enfrentarse a la emociones de forma productiva.

Concretamente estas técnicas le ayudarán a reconocer el origen de los comportamientos emocionales en el lugar de trabajo, a reconocer cuando las emociones generan dificultades, a reconocer las emociones en lugar de esconderlas, a no perder la calma ni la objetividad frente a comportamientos emocionales y a recuperarse con rapidez y a ayudar a los demás hacer lo mismo.

DESARROLLO:

- Cada persona busca un compañero (preferentemente del sexo opuesto y desconocido) y platican durante 10 minutos.

 - Transcurrido este tiempo, cada pareja se junta a otra u otras 2, y continúan la plática durante 10 minutos

 - a) Reconocer el comportamiento emocional de la otra persona y describir su repercusión.
 - b) Invitar a la otra persona a compartir sus ideas y sentimientos.
 - c) Determinar si es conveniente proseguir con la discusión.
 - d) Escuchar para poder comprender.
 - e) Sondear para descubrir problemas subyacentes.
 - f) Expresar comprensión y apoyo.
- Ayudar a la otra persona a avanzar

- Transcurrido este tiempo se construyen nuevos grupos de 8 personas, o bien se inicia la presentación general: algun integrante presenta a su grupo o a su compañero inicial.
- Se sintetiza los aspectos comunes del grupo y se discute el ejercicio.

TÉCNICA:

“BINAS, CUARTAS”

*Uso: integración de grupos.

Pautas para la formación de equipos.

Ruptura de equipos establecidos para la apertura individual

Lograr la expresión de tensiones y expectativas.

MATERIAL:

- Un salón que esté lo suficientemente amplio e iluminado para que el grupo trabaje eficientemente.
Papel y lápices
Disposición del grupo: en sillas preferentemente moviles, para formar binas y cuartas.

DURACIÓN :

- Plática en parejas: 8 a 15 minutos
- Plática en cuártas 10 minutos
- Grupo de 8 10 minutos
- Total del tiempo: 35 minutos

Novena sesión

“UN LIDER DENTRO DE CADA PERSONA”

PROPÓSITO GENERAL :

Que los participantes analicen las cinco estrategias críticas del liderazgo que puede utilizar para definir su papel como líder, y examinará su eficacia a la luz de estas estrategias.

Esto le permitirá seleccionar acciones que ayuden a su grupo de trabajo, a la organización a alcanzar sus objetivos y contribuir de un modo único como líder de su organización.

ACTIVIDADES:

De forma individual los participantes realizarán una reflexión de las estrategias críticas sobre el liderazgo y socializarán de manera abierta y honesta sus experiencias dentro de cada rubro en situaciones específicas , cuál es el papel que están jugando ante los retos que se presentan hoy día

Estrategias:

- 1) Crear un futuro prometedor.
- 2) Dejar que el cliente guíe a la organización
- 3) Implicar a todo el mundo
- 4) Organizar el trabajo horizontalmente
- 5) Ofrecer credibilidad personal.

MATERIAL :

Colocación de sillas alrededor del salón
Rotafolio
Marcadores, hojas blancas y lapiceros

DURACIÓN:

40 minutos **10ª. Y última sesión**

APARTADO VII FUENTES DE CONSULTA .

a) Bibliográficas

Aguilar, Rosalía, El trabajo en colectivo, Editorial SEP , México 2001, pp. 138.

Bennis, W. y B. Nanus (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia.

Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi (1990): "El líder ejecutivo al minuto". Ediciones Griljalbo, Barcelona.

Brunet, Luc. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Cuarta edición. México: Trillas.

Corey R. Stephen (1997). El Liderazgo centrado en principios. México DF: Paidós Mexicana S.A., 462pp.

Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Durkheim, E. (1925). *L'éducation morale*, París: Alcan.

Elizondo, Huerta A. (2001) Dirección liderazgo y gestión escolar. Editorial Piados. México

Elliott, J. (1991). *Action research for educational change*, Milton Keynes: Open University Press.

Fischman, David. (2000). El Espejo del Líder. Lima. Universidad de Ciencias Aplicadas / El Comercio. 239pp.

Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). Metodología de la investigación. Tercera Edición. Edit. McGraw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V. México.

OCDE . La ética en el servicio público. Madrid, Ministerio de administraciones públicas (colección de estudios, serie administración general),1997.

Koontz, Harold. (2001). Administración. Editorial McGraw-Hill Editores.México

Lawton, D. (2004). *Educaton and labour ideologies, 1900-2002*, Londres: Routledge Falmer.

Muñoz, Sedano A. Román Pérez M.(1989) Modelos de Organización Escolar. Editorial cincel. Colombia.

Pascual Pacheco, R Vila Sánchez Auzmendi Escribano E. (1993), “El liderazgo y la dirección de centros educativos, En: El liderazgo transformacional en los centros docentes, Mensajero, Bilbao España, pp. 35-56

Torres Estrella M, (2001), “Dirección y liderazgo” En: Elizondo Huerta, A. (coord..) La nueva escuela II, Paidós, México, pp. 61-107.

Witaker, Patrick. (1998) “Liderazgo y cambio” En: Como gestionar el cambio en contextos educativos. Narcea, Madrid, pp. 97-118

b) Electrónicas : sitios Web Consultados

Balam, Francisco y Otro Autor. (2005). *Clima Organizacional* [en línea] Disponible en: www.ilñustrados.com/publicaciones/EpyuZApkukMyfxdBt.php [2005, 18 de abril].

Pérez Javier E. (2005). Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de Educación Básica [en línea]. Venezuela. Disponible en: www.monografias.com/trabajos13/lider/lider.shtml [2005, 19 de abril].

Perspectivas de un liderazgo equilibrado y con medidas justas. Extraído de :

http://www.continental.edu.pe/controliderazgo/arti_caracteristicas.htm. 07 de enero del 2005,19:00 hrs .

Rivera, Mailing (2000). El Clima Organizacional y La Puesta en Marcha de la Reforma Educativa [en línea]. Chile. Disponible en:
<http://www.reduc.cl/reduc/rivera.PDF> [2005, 19 de abril].

<http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz2>, shtml

<http://www.monografias.com/trabajos13/admuniv/admuniv.shtml>

www.cehlider.org Centro Humano de Liderazgo.

www.conorg.com/pa/liderazgo.htm Liderazgo.

www.members.tripod.es./cesjaimes Liderazgo.

www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm Responsabilidad.

www.gestiopolis.com - www.monografias.com - www.unamosapuntes.com

d) Hemerográfica

Knickerbocker, " Dirección y Concepción de un líder ", Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990 , pg.28.